

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - CPGA
MESTRADO INTERINSTITUCIONAL - UFSC/UFSM**

**ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NA CONSTRUÇÃO
CIVIL PÓS-PLANO REAL DIANTE DAS MUDANÇAS DE
CENÁRIO ECONÔMICO-POLÍTICO-SOCIAL**


GUERINO ANTONIO TONIN

**Florianópolis,
Dezembro de 2000**

**ESTRATÉIAS EMPRESARIAIS NA CONSTRUÇÃO CIVIL PÓS-PLANO
REAL FRENTE AS MUDANÇAS DE CENÁRIO
ECONÔMICO-POLÍTICO-SOCIAL**

Por
GUERINO ANTÔNIO TONIN


Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de Mestre em Administração (Área de concentração: Políticas e Gestão Institucional) e aprovada na sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:


Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Orientador


Prof. Altair Borgert, Dr.
Membro


Prof. Luiza Rebello, Ms.
Membro

A Iara, Stefania e Mariana

**“O Amor não consiste em duas ou mais
pessoas olharem uma para a outra: mas em
olharem juntas na mesma direção.”**

Antoine Saint-Exupéry

RESUMO

A presente pesquisa analisou a relação entre a mudança ambiental decorrente da implantação do Plano Real de junho de 1994, e o tipo de Estratégia Empresarial predominante em quatro organizações do ramo da Construção Civil na cidade de Santa Maria (RS).

O método de investigação utilizado foi o de multicasos, e a população foi composta pelos dirigentes empresariais das mesmas. A coleta de dados deu-se através de entrevista semi-estruturada e pela análise documental. Já o tratamento dos dados foi realizado por meio da utilização de técnicas descritivas e a sua análise foi, predominantemente, qualitativa.

Constatou-se que houve alteração na postura estratégica de todas as empresas analisadas. A organização Alfa assumiu uma orientação estratégica, predominantemente, de diferenciação. A organização Beta, por sua vez, enfatizou mais a estratégia de liderança de custo total. Já a organização Delta, trabalhou fortemente a estratégia de diferenciação, mas também priorizou a estratégia de liderança de custo, enquanto que a organização Ômega voltou o seu comportamento estratégico para enfoque na diferenciação.

Pode-se, desta forma, além de corroborar os princípios teóricos que norteiam a relação entre estratégia empresarial e ambiente externo, evidenciar as principais ações implantadas pelos dirigentes empresariais entrevistados, bem como apresentar as relações observadas.

AGRADECIMENTOS

Deseja-se expressar reconhecimento a todos os que contribuíram para a realização deste trabalho. Em especial:

- Ao professor orientador Rudimar Antunes da Rocha, cuja orientação segura e estímulo foram fundamentais para a concretização do trabalho e pelo agradável convívio;
- À Coordenação do Curso nas pessoas dos professores Nelson Colossi e Milton Wittmann;
- Às empresas de Construção Civil, participantes do estudo, nas pessoas de seus presidentes e demais gerentes integrantes desta pesquisa, pela confiança de disponibilizar e prestar as informações;
- Aos professores avaliadores do projeto pelas sugestões e apoio;
- Aos professores Rudimar Antunes da Rocha, Altair Borgert e Luiza Rebello, membros da banca examinadora;
- Ao Sindicato da Indústria da Construção Civil de Santa Maria (SINDUSCON/RS) pelo apoio junto às empresas filiadas;
- Aos professores do Curso, colegas de turma, pela troca de conhecimentos, pela amizade e pela convivência;
- Às demais pessoas ou entidades que, de uma ou de outra forma contribuíram para a realização do estudo;

ABSTRACT

The present research analyzed the relationship between the environmental change occurred after the implementation of *Plano Real* in June, 1994 and the Managerial Strategy mostly used in four organizations in the Civil Construction field in Santa Maria (RS) city.

The investigation method used was the multi-case one and the companies' managers composed the population. The data were collected through semi-structured interview and by document analysis. In the other hand, the data treatment was realized through the use of descriptive techniques and its analysis was, in the majority of the cases, qualitative.

It was evidenced that were changes in the strategic behavior of all the analyzed companies. The organization Alfa assumed a strategic orientation, mostly of differentiation. Organization Beta, at the same time, emphasized more the total cost leadership strategy. The Delta organization worked hardly on the differentiation strategy, but has also prioritized the cost leadership strategy, while the Omega organization turned its strategic behavior to focus on differentiation.

This way it is possible to, besides corroborating the theoretical principles that define the relationship between managerial strategy and the external environment, make evident the main actions implemented by the companies' managers interviewed, as well as presenting the observed relationships.

SUMÁRIO

RESUMO	vi
ABSTRACT	v
LISTA DE QUADROS E DE GRÁFICOS	ix
LISTA DE ANEXOS	x
1. INTRODUÇÃO	01
1.1 Objetivos	02
1.2 Justificativa teórica e prática	04
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	07
2.1 Ambiente	08
2.2 Mercado globalizado	18
2.3 Estratégia empresarial	26
2.4 A Escolha estratégica	31
2.5 Relação entre mudança ambiental/estratégia empresarial	45
3. METODOLOGIA	50
3.1 Perguntas de pesquisa	50
3.2 Variáveis	50
3.3 Definição constitutiva das variáveis	51
3.4 Definição de outros termos considerados importantes para a pesquisa.....	51
3.5 Definição operacional de variáveis	52
3.6 Delimitação da pesquisa	53
3.7 População, nível e unidade de análise.	54
3.8 Dados: tipos, técnica de coleta e tratamento	54
3.8.1 Tipos de dados	54
3.8.2 Técnicas de coleta de dados	55

3.8.3 Tratamento dos dados	56
3.9 Limitações da pesquisa	56
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	58
4.1 Ambiente.....	58
4.2 A ORGANIZAÇÃO ALFA	68
4.2.1 A estratégia de liderança de custo total na organização Alfa	71
4.2.2 A estratégia de diferenciação na organização Alfa	74
4.2.3 A estratégia de enfoque na organização Alfa	79
4.3 A ORGANIZAÇÃO BETA	80
4.3.1 A estratégia de liderança de custos na organização Beta	81
4.3.2 A estratégia de diferenciação na organização Beta	87
4.3.3 A estratégia de enfoque na organização Beta	92
4.4 A ORGNIZAÇÃO DELTA	94
4.4.1 A estratégia de custos na organização Delta	96
4.4.2 A estratégia de diferenciação na organização Delta	99
4.4.3 A estratégia de enfoque na organização Delta.	105
4.5 A ORGANIZAÇÃO ÔMEGA	106
4.5.1 A estratégia de liderança de custo total na organização Ômega	107
4.5.2 A estratégia de diferenciação na organização Ômega	111
4.5.3 A estratégia de enfoque na organização Ômega	116
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	118
6. BIBLIOGRAFIA	130
ANEXOS	134

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 01 – Quatro modelos de comportamento estratégico	32
Gráfico 01 – Inflação do período de 1990/94	60
Gráfico 02 – Inflação do período de 1995/99	60
Gráfico 03 – Evolução do CUB no período de 1990/94	61
Gráfico 04 –Evolução do CUB no período de 1995/99	61
Gráfico 05 – Taxas de juros real no período de 1990/99	62
Gráfico 06- Déficit fiscal no período de 1990/99	63
Gráfico 07 – Produtividade no período de 1990/99	64
Gráfico 08 – Desemprego no período de 1990/99	65

LISTA DE ANEXOS

Anexo 01 – Correspondência de encaminhamento da pesquisa	135
Anexo 02 – Instrumento de coleta de dados	137
Anexo 03- Dados sócio-econômicos	140
Anexo 04- Crescimento do PIB e da renda per capita no período de 1994/99	142

1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência do ser humano às intempéries da natureza tem sido creditada a sua sapiência e capacidade de ampliar os seus conhecimentos intuitivo e científico. Desta forma, o *homo sapiens*, em sua trajetória histórica, vem superando de forma brilhante as adversidades ambientais, distinguindo-se dos demais seres vivos que povoam o planeta terra. O dom de experimentar, acumular e utilizar seus conhecimentos como, por exemplo, nas ciências biológicas e médicas, nas ciências exatas e nas ciências sociais e humanas, proporcionou ao homem sair das cavernas para os arranha-céus e espaço sideral, dos arcaicos instrumentos de caça aos sofisticados e destrutivos armamentos computacionais a *laser*, do sistema de plantio tradicional à engenharia genética transgênica; dos sinais de fumaça e sons de tambores à internet; da sociedade tribal à empresarial.

No entanto, todo esse avanço causa interrogação, medo e desafio à espécie *pensante* do globo, principalmente quando a questão está relacionada ao gerenciamento estratégico organizacional. Nesta área do conhecimento, a tarefa do indivíduo de compreender, agir e reagir às mudanças ambientais é contínua e biunívoca, haja vista que tanto a empresa pode modificar, como ser modificada pelo ambiente que o circunda, especialmente neste fim de milênio. Mister que se ressalte que, do ponto de vista da Teoria das Organizações os conhecimentos acumulados nas diversas ciências têm contribuído para o desenvolvimento do sistema empresarial, podendo inclusive ser sintetizado em três fases distintas: a da revolução agrícola¹, a da revolução industrial² e a da revolução pós-industrial³.

Na revolução agrícola, a terra foi o fator primordial para a formação política e social. As organizações eram dirigidas a partir da força humana, quase sempre por escravos e/ou prisioneiros. Naquele época, a inter-relação das organizações e seu ambiente competitivo era pouco expressivo, porque os nichos de mercado eram pré-definidos pelos *senhores da terra*.

¹ A revolução agrícola caracterizou-se pela produção e comercialização de forma planejada do setor primário.

² A revolução industrial foi uma transformação social decorrente da substituição do trabalho artesanal pela produção em massa através da mecanização.

³ O termo revolução pós-industrial tem sido utilizado para identificar o momento de transformações sociais hodierno, caracterizado pela evolução tecnológica da informação.

Com a revolução industrial emerge o capitalismo e a competição entre *novas* formas empresariais, como espelham, por exemplo, as obras de Taylor⁴ (1979) e Fayol⁵ (1970). Esses estudiosos e seus seguidores ignoraram os fatores exógenos ao analisarem as organizações. As preocupações centrais eram com a eficiência do trabalhador e com a estruturação do processo produtivo e a organização formal. A analogia do homem à máquina e a sua motivação econômica se caracterizaram como o centro da Teoria Organizacional denominada de Escola Clássica da Administração. Esta fase deu uma *roupagem* diferente ao sistema produtivo e competitivo das organizações, contribuindo para o surgimento das metrópoles e das macro-empresas. À medida em que os resultados esperados para as organizações eram parciais ou não correspondiam a todo um arcabouço prescritivo do ato de administrar, os estudiosos, de forma análoga à existência humana, ampliaram seu espectro de pesquisa na busca de resposta nos fatores exógenos às organizações. Desde então, os aspectos estratégicos começam a emergir devido ao ambiente externo às organizações e estas tornarem-se instáveis e nebulosas, como descobriram, por exemplo, Chandler (1962), Lawrence e Lorsch (1973).

Já a revolução pós-industrial tem sido caracterizada como a ascensão do conhecimento humano através da tecnologia da informação e da velocidade proporcionada ao sistema produtivo empresarial. Tal velocidade de mudança, de forma paradoxal, tem contribuído, de um lado, para o bem estar da sociedade e, de outro lado, causado transtornos político-econômico-sociais aos países em desenvolvimento como o Brasil. Diante dessa nova realidade, o ambiente transforma-se em turbulento para as organizações empresariais em razão de as descobertas científicas surgirem de modo meteórico, exigindo pró-atividade e adaptabilidade estratégica das mesmas.

No Brasil, esta nova realidade competitiva ganhou espaço a partir de meados da década de 80 e, principalmente, com a abertura de mercado no início da década de 90. Desde então, sucessivos choques heterodoxos têm sido aplicados à economia em nome do controle inflacionário, da estabilização e do crescimento auto-sustentável, tais como o *Plano Cruzado*, o *Plano Cruzado II*, o *Plano Bresser*, *Plano Verão*, *Plano Collor* e, mais recentemente, o *Plano Real*. Todo esse intervencionismo governamental associado às dificuldades internacionais tem afetado a economia brasileira, projetando

⁴ Frederick W. Taylor é considerado o pai da administração científica. No início do século ele desenvolveu estudos no sentido de transformar a administração em uma ciência.

⁵ Henri Fayol é outro expoente da administração científica denominada de visão anatômica das organizações.

cenários em profundas transformações econômicas, políticas e sociais. Assim, o novo contexto de turbulência e de mudanças exige outras maneiras de competitividade organizacional, influenciando a política e a estratégia da maioria das organizações empresariais como, por exemplo, aquelas que operam no ramo da construção civil.

Partindo assim, do pressuposto que as mudanças ambientais tendem a afetar a orientação estratégica, objetivou-se estudar as influências da mudança de cenário sobre as estratégias empresarias, focando o interesse na Indústria da Construção Civil. Isto porque o ramo da Construção Civil convive com quadros de incertezas ambientais no que se refere às políticas de moradia e de crédito habitacional, devido às sucessivas mudanças de orientação do setor habitacional, do pouco crescimento da renda da população, dentre outras.

Diante desse contexto e com base na literatura especializada que trata da relação entre a mudança ambiental e a estratégia empresarial em Hall (1984); Porter (1986); Ansoff (1990); Oliveira (1991); Mintzberg (2000), dentre outros, viu-se a oportunidade de averiguar esse fenômeno Pós-Plano Real em organizações do ramo da Construção Civil localizadas na Cidade de Santa Maria (RS).

Salienta-se que o ramo da Construção Civil representa um fator importante na ativação da economia nacional, regional e local, haja vista que o emprego, a renda e a circulação de riquezas sempre foram fatores importantes dessa atividade econômica. No âmbito da Cidade de Santa Maria, a Construção Civil sempre representou uma atividade importante de desenvolvimento econômico e social, pois se caracteriza como um ramo econômico tradicional, cujo tamanho e maturidade viabilizam o estudo em questão.

No presente estudo foram escolhidas as empresas que receberam o Prêmio Construção Civil, do Sindicato da Indústria da Construção Civil de Santa Maria (SINDUSCON/SM)⁶, Rio Grande de Sul, Pós-Plano Real. O sindicato elege a empresa do ano que em seus empreendimentos de incorporação imobiliária, condomínios, prestação de serviços ou qualquer outro sistema de construção de imóveis tenha qualificado a atividade da construção civil, sabendo buscar soluções e resultados positivos com iniciativas criativas e diferenciais no mercado da Construção Civil de Santa Maria.

⁶ O SINDUSCON-SM é o órgão de classe que representa o empresariado da construção civil na região central do Estado do Rio Grande do Sul, encarregado de escolher a empresa destaque em cada ano.

O critério de escolha parte do pressuposto que essas empresas encontram-se em níveis de complexidade e grau de maturidade tais que permitem a existência de uma ação gerencial consolidada em estratégias empresariais definidas e planejadas. Outrossim, supõe-se que essas organizações possuam um grau de formalização que possibilita a obtenção de uma relativa quantidade de informações sobre as estratégias orientadoras na organização

Com a finalidade, portanto, de contribuir para o aprimoramento e melhor compreensão do tema estratégia empresarial, o presente trabalho investigará a relação entre as mudanças ambientais e postura estratégica, através do seguinte problema de pesquisa:

Quais as estratégias que orientam o planejamento das empresas no segmento da Construção Civil de Santa Maria (RS) diante das mudanças nos cenários econômico-político-sociais, desde a edição do Plano Real, no Brasil?

1.1. Objetivos

Em busca de resposta ao problema de pesquisa, este estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias adotadas pelas empresas da Construção Civil de Santa Maria em face das mudanças no cenário econômico-político-social, bem como os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as mudanças no cenário político-econômico-social a partir do Plano Real;
- Caracterizar as estratégias utilizadas por quatro empresas da Construção Civil de Santa Maria, premiadas pelo SINDUSCON; e,
- Analisar o comportamento estratégico-gerencial dessas empresas perante as mudanças de cenário.

1.2. Justificativa teórica e prática.

A literatura que trata de estratégia enfatiza a preocupação com a constante adaptação da empresa às exigências do ambiente externo, bem como a análise ambiental tem sido um dos principais fatores na obtenção de informações externas, as quais permitem projetar o curso de ação, que possa conduzir a empresa ao alcance dos resultados desejados.

As últimas quatro décadas foram pródigas em estudos que tratam das mudanças do

ambiente e seu relacionamento com as diferentes estratégias empresariais adotadas pelas organizações. Chandler (1962), por exemplo, observou em seu estudo que as mudanças ocorridas no ambiente externo correspondiam a modificações na estratégia empresarial no sentido de ajustamento à nova realidade ambiental. Tal descoberta incentivou outros pesquisadores a aprofundar o tema, como foi o caso de Lawrence e Lorsch (1967) que constataram que o ambiente afeta os subsistemas de uma organização de diversas formas, defendendo a tese de que não existe uma *única e melhor maneira de organizar*. Os referidos autores preconizaram a contingência organizacional. No âmbito do Brasil, Rocha (1992) também estudou a relação turbulência ambiental e a estratégia empresarial em duas grandes organizações têxteis no Estado de Santa Catarina, comparando as ações estratégicas dos períodos anterior e posterior a MP-168, denominada de Plano Collor.

As organizações como sistemas abertos, integrantes do macrossistema social, estão comumente sujeitas a mudanças que podem ser decorrentes de pressões externas - impostas pelo ambiente - ou de diversas forças originárias dentro da organização (Motta, 1979; Hall, 1984; Stoner e Freeman, 1995). Tais mudanças têm sido alvo de preocupações constantes por força da necessidade de as organizações se manterem e ampliarem sua parcela de mercado de fora para dentro, incluindo as ambições das pessoas que fazem parte da organização. As mesmas equipes que descrevem os cenários futuros e as empresas ideais do ponto de vista do mercado vinculam suas visões pessoais às organizacionais para gerar uma descrição de futuro da empresa.

No momento atual, a crescente turbulência ambiental e velocidade de mudanças colocam novos e diferentes desafios às organizações. Organizações de todos os tipos vêm experimentando uma verdadeira revolução ambiental, de difícil compreensão. Apesar de já existirem estudos que tratam da relação ambiente-empresa-estratégia empresarial, essa, ainda, continua sendo um tema que demanda novos estudos para a sua melhor compreensão. A dificuldade de entender a dinâmica ambiental em sua complexa interação e interinfluência de diferentes variáveis sugere amplas possibilidades para o desenvolvimento de estudos e análises das relações turbulência ambiental/estratégia empresarial. Isto porque os mercados altamente competitivos sugerem novos estudos para o entendimento das novas maneiras de se fazerem negócios que estão se desenhando.

Estudos sobre a velocidade das mudanças ambientais, que tornam o mercado extremamente dinâmico e competitivo, são úteis para a compreensão de reflexos destas na estratégia empresarial. Desta forma, buscou-se com a realização deste estudo contribuir para o aprimoramento da Teoria Organizacional, em especial aquela que trata da estratégia

empresarial, por meio do incremento dos conhecimentos teóricos-empírico sobre o assunto. Além disso, pretendeu-se focalizar o contexto brasileiro, que passa por rápidas transformações para sua inserção no mercado globalizado.

Em termos práticos, espera-se que os resultados desta investigação ofereçam elementos para a atuação dos dirigentes das empresas estudadas e de outras organizações do ramo de Construção Civil, face à transformação do mercado em decorrência da mudança ambiental. Além disso, esta pesquisa poderá proporcionar um maior entendimento aos dirigentes sobre a importância de posicionamento estratégico, pois, em última instância, cabe a eles a escolha das estratégias empresariais.

A exposição desse estudo está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da relevância do tema a ser investigado e da definição do problema da pesquisa. Na sequência, descreveu-se os objetivos e as justificativas para sua execução.

No segundo capítulo, apresenta-se a base teórico-empírica que orienta o estudo. Procede-se, inicialmente, a uma descrição das teorias que tratam do ambiente externo. Faz-se ainda, uma contextualização do mercado globalizado. A seguir, é apresentado o conceito de estratégia, sob a perspectiva de vários autores e, também, identificam-se algumas tipologias que abordam a estratégia empresarial, destacando as prováveis relações com o ambiente exógeno às organizações e algumas pesquisas realizadas sobre o tema encerram o capítulo dois.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa. Inicia-se com a especificação das perguntas da pesquisa, apresentação da relação das variáveis em estudo e das definições constitutivas e operacionais das variáveis turbulência ambiental e estratégia empresarial. Contém, ainda, a delimitação e perspectiva da pesquisa, incluindo a população e o nível da unidade de análise. Encerra-se este capítulo com a descrição da coleta e do tratamento dos dados, além das limitações desta pesquisa.

A apresentação dos dados da pesquisa é feita no quarto capítulo, onde são descritos os resultados e a análise das informações, de acordo com a base teórico-empírica desenvolvida no segundo capítulo. Posteriormente, são apresentadas as conclusões e recomendações oriundas da análise dos resultados da pesquisa. Também são apresentadas as sugestões para futuras pesquisas na área. Já a referência bibliográfica e os anexos estão relacionados no final da presente dissertação de mestrado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No decorrer das últimas quatro décadas, houve uma acentuada escalada da turbulência ambiental. Isto levou os estudiosos das organizações a ampliarem as suas interpretações do modelo de sistema fechado de análise, para o modelo aberto que trata as organizações interagindo com seu ambiente externo. Tal evolução teórica pode ser creditada à necessidade de se dedicar atenção às restrições e contingências que se situam além das fronteiras das organizações.

O modelo de sistema aberto, também denominado de natural ou organicista, ao enfatizar as relações entre as organizações e seus ambientes, permite vê-las como sistemas em constante processo de interação e mudança, ao invés da busca da certeza, da melhor forma de organizar e administrar ou de um arranjo entre partes como na análise do sistema fechado. A sobrevivência passa a ser o objetivo maior das organizações, exigindo para o seu alcance flexibilidade administrativa e esforços na aquisição e no uso de recursos necessários ao desempenho e satisfação de suas necessidades (Morgan, 1997).

No modelo de sistema aberto é admitida a existência de inúmeras variáveis exógenas às organizações, sobre as quais não se pode ter um controle completo, tornando-se difícil prevê-las com antecedência. Desse modo, a abordagem de sistema aberto sugere que as organizações estão sujeitas a conviver com alto grau de incerteza ambiental.

Soma-se a isso a velocidade de transformação de diversas variáveis, como a tecnologia, política social, que aumentam a complexidade do ambiente organizacional. Tais transformações vêm exigindo das organizações apostar em sua aprendizagem organizacional, não só no sentido de adaptação ambiental, mas principalmente de antecipação, onde as empresas procuram desenvolver formas de enfrentar os novos aspectos da turbulência, antes de produzirem impacto sobre elas. Desta maneira, a importância que o estudo do ambiente assume na definição da orientação estratégica das organizações num cenário de mudanças velozes e de acirrada competitividade é inquestionável.

2.1. Ambiente

Nos dias atuais, a maioria dos estudiosos de Teoria Organizacional se interessa em interpretar as relações das organizações com seus ambientes. Sabe-se, no entanto, que a análise ambiental assume maior importância somente a partir da Teoria Geral de Sistemas e da Teoria Contingencial, momento em que se visualizam as demandas do ambiente sobre a ótica da dinâmica organizacional (Lawrence e Lorsch, 1973; Thompson, 1976; Hall, 1984; Stoner e Freeman 1995).

Dos analistas organizacionais, Chandler (1962) é considerado pioneiro na análise das inter-relações de ambiente, estratégia empresarial e estrutura organizacional. Ele confrontou as alterações apresentadas em 70 grandes organizações industriais dos Estados Unidos da América nos cem anos pós-guerra de secessão. O referido autor constatou que mudanças ocorridas no ambiente externo levam a modificações na estratégia empresarial no sentido de ajustamento à nova realidade ambiental, relacionando novas estratégias com novas estruturas.

Outro relevante estudo sobre a interação de empresas e ambientes foi desenvolvido por Lawrence e Lorsch (1973). Estes estudiosos, preocupados em identificarem as características que diferenciam as empresas, ao se depararem com diferentes condições ambientais, propuseram uma nova abordagem empresarial denominada de Teoria Contingencial. Ambientes industriais diferenciados impõem exigências especiais às empresas. Assim, ambientes muito dinâmicos exigem alto grau de diferenciação entre os vários departamentos das empresas, enquanto em ambientes menos instáveis, o grau de diferenciação departamental é menor. Na diferenciação, os subsistemas ou departamentos reagem unicamente àquela parte do ambiente que afeta diretamente cada unidade. Os gerentes dos subsistemas têm, portanto, um limitado campo de ação.

A integração, por sua vez, funciona como força oposta à diferenciação, buscando a unidade de esforços e coordenação entre os vários subsistemas. A pesquisa de Lawrence e Lorsch (1973) aponta que as empresas eficientes nos diversos ambientes industriais eram aquelas que conseguiam adequar o seu grau de diferenciação às exigências ambientais e, ao mesmo tempo, realizar o grau requerido de integração entre os departamentos das mesmas. Desde então, com a crescente especialização dos mercados, as organizações estão adequando suas estruturas para atendê-los adequadamente, ao mesmo tempo que promovem formas eficientes de coordenação.

Hall (1984, p. 156) entende que “os ambientes das organizações são fatores cruciais

para compreender o que se passa nelas e com elas”. Em outras palavras, ressalta que “nenhuma organização é uma ilha em si mesma”. Assim, mudanças ambientais levam a mudanças operacionais nas organizações, exigindo novas formas de gerência, novas estratégias e posicionamentos diferentes, em face de novos cenários que se apresentam.

A concepção de Morgan (1997) sobre a relação empresa/ambiente é biunívoca. Em sua abordagem ele defende que as organizações são interdependentes das forças do ambiente externo ao afirmar que as organizações adaptam-se ao ambiente (contingências) ou são *selecionadas* pelo ambiente (ecologia populacional). Destaca, ainda, que as empresas são agentes ativos em constante interação, modificando e construindo o mundo à sua volta de acordo com seus interesses isolados ou de grupos de coalizão dominante. Na mesma perspectiva de análise Perrow, (1981, p. 125) afirma que “as organizações influenciam o ambiente em que vivem, e são influenciadas por ele, uma vez que se tornam grandes, poderosas e indispensáveis. O ambiente não influi simplesmente nas organizações. Estas constituem o ambiente para outras organizações e grupos de sociedade”. Como pode ser observado, Perrow, assim como Morgan, vêem a inter-relação empresa/ambiente como cíclica, portanto, biunívoca.

Nesta linha de raciocínio, as empresas são parte constante do ambiente de outras empresas e unidades da sociedade, pois moldam e são moldadas pelas mesmas. Perrow (1972, p. 165) advoga que “como o ambiente é formado por pessoas, grupos e organizações, empresas e sociedade em geral, cada empresa faz parte do ambiente de outras entidades e, como tal, detém alguma influência e poder sobre as demais entidades, ao mesmo tempo que recebe considerável influência”. Lembre-se que, embora fortemente influenciadas pelas circunstâncias ambientais, as empresas normalmente desempenham um papel de influência ativo em seus próprios ambientes. Assim, as mudanças ambientais influenciam o comportamento organizacional e, como consequência o surgimento de processos proativos, analíticos, reativos ou adaptativos às novas contingências (Ansoff, 1990). Tais interações ambientais, em que as organizações são sujeito e objeto do ambiente que as cercam, motivou estudiosos a classificar o ambiente geral de inserção das organizações.

Thompson (1976), por exemplo, classifica o ambiente externo à organização em ambiente operacional (microambiente ou ambiente de tarefa) e macroambiente. O microambiente é o ambiente próximo à organização caracterizado pela intensidade de relacionamentos. Na operação, a empresa faz contínuas trocas com o ambiente num constante intercâmbio de interinfluências de relações diretas. O macroambiente influencia diferentemente cada organização, caracterizando-se por relações mais difusas.

A classificação do ambiente externo de Stoner e Freeman (1995) é descrita como sendo de ação direta ou de ação indireta de acordo com os elementos deste, correspondendo, respectivamente, ao ambiente operacional e ao macroambiente de Thompson. O ambiente de ação direta é formado por forças externas específicas para cada organização, como são os casos dos concorrentes, acionistas, consumidores, instituições financeiras dentre outros. Já as de ação indireta são aquelas forças comuns a todas as organizações e que derivam do contexto maior em que estas se inserem das quais tem-se, por exemplo, a economia, a política governamental e as orientações legais.

Vasconcellos Filho e Machado (1982), por sua vez, classificam o ambiente em externo e interno à organização. Eles seguem a mesma classificação de Thompson (1976) de macroambiente (variáveis sociais e culturais, econômicas, políticas, legais, demográficas, tecnológicas e ecológicas) e microambiente (clientes, fornecedores, concorrentes, sindicato e associações de classe); e o ambiente interno (recursos humanos, materiais, tecnológicos, financeiros e estrutura organizacional).

Os autores supramencionados ressaltam que para mapear as variáveis que compõem o ambiente operacional, é preciso tomar duas providências: em primeiro lugar, é necessário identificar todos os tipos de relacionamentos que cada componente do ambiente mantém com a organização. Neste caso procura-se observar, além das variáveis ambientais sobre as organizações, as influências das variáveis organizacionais sobre o ambiente. Em segundo lugar, há a necessidade de identificar os objetivos de relacionamento, ou seja, o que é utilizado no processo de troca com o público externo e vice-versa. Os objetivos podem ser, por exemplo, o fornecimento de bens e/ou serviços, assistência técnica, execução de projetos.

Para Jurkovich (apud Hall, 1984), o ambiente pode ser organizado ou não organizado. O ambiente organizado representa maior ameaça para as organizações do que aquele formado por indivíduos sem grande número de vínculos organizacionais. Organização de consumidores em entidades representativas, que possuem poder de pressão e controle sobre as organizações, representa exemplo de ambiente organizado. A maioria das pressões ambientais provém de outras organizações sob a forma de órgãos governamentais, organizações concorrentes, organizações culturais e similares.

Hall (1984) em sua análise sobre dimensões ambientais e seu impacto sobre as organizações não elabora uma tipologia específica de classificação do ambiente. Configurou a sua abordagem do ambiente de duas maneiras. Primeira, examinou o ambiente em termo de seu conteúdo, que corresponde de certa forma ao macroambiente ou ambiente geral, incluindo considerações tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e

culturais. A seguir, analisa o ambiente de uma perspectiva mais analítica em termos de fatores como sua estabilidade ou turbulência.

Cada organização, em sua estrutura dinâmica com o ambiente, tem sua própria percepção ambiental. Assim, o ambiente organizacional apresenta impactos distintos para cada uma em particular. Na medida em que o ambiente opera mudanças, todo o quadro habitual das operações das empresas é fortemente influenciado por essas mudanças, pois as condições ambientais externas às empresas contribuem fortemente para o que sucede dentro delas para se adaptarem a circunstâncias ambientais a fim de alcançarem os seus objetivos. O ambiente organizacional, em sua interação dinâmica com as organizações, apresenta reflexos distintos. A resposta organizacional às variações do meio exterior visa à adaptação e sobrevivência da empresa a um ambiente mutável. Assim, o grau de importância das variáveis de cada segmento ambiental varia de acordo com as características de cada organização, razão pela qual Perrow (1981, p. 78) defende que,

todas as organizações, sejam ou não industriais, têm um ambiente constituído, no mínimo de fornecedores, concorrentes, clientes ou usuários, ligações potenciais ou efetivas, instituições governamentais que as regulam em nível local, nacional e, as vezes, internacional, novas tecnologias e, o complexo meio político e social dos consumidores em que vivem. Muitas organizações tentam utilizar e controlar essas influências ambientais, isto é, tentam lidar com as mudanças no ambiente, estabelecendo regras e cargos que tornem possível tratar tal ambiente em bases previsíveis e de rotina.

Nesta linha de raciocínio, a empresa é de natureza sistêmica e as variáveis organizacionais apresentam um complexo inter-relacionamento com o ambiente externo. Explicam-se, por esta forma, os elos das variáveis externas, tanto na tríade estabilidade, instabilidade ou turbulência do ambiente, quanto da dicotomia homogeneidade ou heterogeneidade ambiental, assim como os estados internos da organização que podem ser estudados através do *continuum* diferenciação e integração de Lawrence e Lorsch (1973).

Do ponto de vista da incerteza acerca do ambiente, as empresas utilizam graus variáveis de diferenciação e de integração. Ao que parece, as empresas de sucesso que operam em mercados heterogêneos e de tecnologias altamente mutáveis, tendem a ser mais diferenciadas do que as empresas que atuam em ambientes homogêneos e com tecnologias estáveis. No primeiro caso, as empresas precisam ser constante e sistematicamente ajustadas às metas coletivas, aos objetivos individuais e ao ambiente que as circundam. Já no segundo caso, tais preocupações não são tão presentes.

Na mesma linha de pensamento, autores como Etzioni (1974) e Lobos (1978) afirmam

que, à medida em que as organizações desenvolvem estratégias empresariais condizentes com o ambiente externo, seus departamentos e subsistemas tornam-se diferenciados diante de tarefas específicas, a fim de enfrentarem os segmentos específicos do ambiente externo total. A integração de cada atividade do subsistema diferenciado consubstancia a eficácia organizacional, com a finalidade de atingir os seus múltiplos objetivos. Assim, Drucker (1975) salienta que a preocupação primordial de uma empresa e, portanto, de seus administradores, repousa na orientação de cada tarefa, individual ou grupal, no sentido de estar voltada para os objetivos fixados previamente, fazendo com que os esforços de todos sejam reunidos e organizados num empenho comum. Desta maneira, a empresa é vista como um todo organizado, possuindo objetivos específicos cuja realização fundamenta-se na ação, motivação e comportamento humano, sendo que o alvo de todo o executivo é substituir o controle externo pelo interno, nesse sentido mais exigente e proveitoso.

Thompson (1976), por sua vez, trata do tema a partir da estrutura organizacional. Para ele, a estrutura organizacional da empresa é contingente pelos seguintes motivos:

1. as empresas enfrentam coações inerentes às suas tecnologias e aos seus ambientes de tarefa;
2. dentro dessas coações impostas pela tecnologia e pelo ambiente de tarefa, as empresas procuram minimizar as contingências que lhes aparecem e lidam apenas com as contingências necessárias;
3. quando as contingências são muito numerosas, as empresas procuram agrupar suas capacidades em unidades auto-suficientes, cada qual equipada com todos os recursos necessários para poder enfrentar as contingências.

Esta análise leva à constatação de que o ambiente externo é difícil de ser tratado no seu conjunto e analisado com precisão pelos agentes organizacionais. Isto porque o ambiente é vasto e complexo e as organizações não podem compreendê-lo em sua totalidade e complexidade. Em virtude das condições extremamente variáveis e complexas, difíceis de serem abordadas no seu conjunto e analisadas com objetividade, as organizações precisam mapear o seu espaço. Preocupado com isto é que Chiavenato (1995) aporta quatro dificuldades para a efetivação desse mapeamento: a seleção ambiental, a percepção ambiental, a consonância e a dissonância e os limites ou fronteiras.

Na seleção ambiental, as organizações não são capazes de compreender todas as condições variáveis do ambiente de uma só vez, principalmente pelo fato de que algumas das variáveis estão sujeitas a influências que as empresas não podem quer se prever ou controlar.

Para lidar com essa complexidade, as empresas selecionam seus ambientes e passam a visualizar o seu mundo exterior apenas naquelas partes escolhidas e selecionadas desse enorme conjunto. Neste contexto analítico, supõe-se a constatação dos limites da racionalidade descritas por Simon⁷ (1979).

Já na percepção ambiental, as organizações percebem subjetivamente seus ambientes de acordo com suas expectativas, suas experiências, seus problemas, suas convicções e suas motivações. Desta maneira, um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado diferentemente por duas ou mais organizações, que seguirão orientações diferentes para a consecução dos seus objetivos. Essa percepção e interpretação do contexto ambiental é própria de cada organização e depende de características de personalidade de seus dirigentes, de sua estrutura organizacional, de seus objetivos empresariais e dos seus ambientes. Assim, é bem possível que cada empresa perceba e interprete diferentemente as mesmas ocorrências e mudanças ambientais.

Por sua vez na consonância e dissonância, existem fortes necessidades de harmonia e de coerência na vida das organizações. Diz-se que haverá consonância quando as presunções da organização a respeito de seu ambiente são confirmadas no cotidiano e na prática. Quando o hiato for elevado, há dissonância cognitiva, que em outras palavras pode ser entendida como um erro analítico ou de leitura dos cenários ambientais.

Quanto aos limites ou fronteira das organizações, as dificuldades estão na demarcação do território ambiente/organização, pois existe apenas uma linha imaginária a separá-las. Esta linha é percebida de forma diferente pelos agentes organizacionais. Assim, o homem de marketing e o homem de finanças, por exemplo, demarcam-na de forma diferente.

Desta maneira, as organizações necessitam explorar e discernir o ambiente para reduzir a incerteza a seu respeito. O mapeamento ambiental, na visão teórica, deve considerar, principalmente, o ambiente específico ou de ação direta. Dill (apud Thompson, 1976, p. 43) enfatiza que o ambiente operacional denota as partes do meio ambiente “que são relevantes ou particularmente relevantes para estabelecer e atingir os objetivos”. É no ambiente operacional que a organização localiza o seu *nicho ecológico* e ali desenvolve suas atividades. Em outros termos, diz-se que é neste espaço ambiental que a organização estabelece o seu domínio e as interfaces com consumidores, usuários, fornecedores, concorrentes e agências regulamentadoras. Desta forma, é preciso que ocorra o mapeamento, adequando componentes do ambiente operacional e possibilitando a sua identificação e conseqüente domínio,

⁷ Herbert Simon estudou os processos decisórios nas organizações e constatou que o executivo se depara com limitações técnicas e conceituais que o impedem de tomar uma decisão dentro de um aspecto extremamente racional, lógico.

especialmente em casos de ambientes altamente competitivos. Para tanto, as empresas procuram estabelecer esquemas cognitivos para perceber e interpretar informações e eventos que ocorrem dentro de seus domínios. Assim, toda mudança estratégica, dentro de um domínio existente, precisa ser acomodada dentro da estrutura organizacional vigente na empresa.

O mapeamento das variáveis que compõem o ambiente operacional, além de identificar as que influenciam fortemente a organização, é necessário. No entender de Vasconcellos Filho e Machado (1982), é imprescindível tomar providências para identificar todos os tipos de relacionamentos que cada variável ou componente do ambiente mantém com a organização e os objetivos de relacionamento no intercâmbio com o público externo. A preocupação recai no cruzamento de informações, a fim de se poderem tomar decisões que se aproximem das variáveis ambientais.

Para Perrow (1976), as organizações devem considerar o ambiente no mínimo constituído de fornecedores, concorrentes, clientes, ligações potenciais e afetivas, e, as instituições governamentais que as regulam em nível local, nacional ou internacional. As organizações tentam estabilizar e controlar essas influências ambientais, isto é, tentam lidar com as mudanças no ambiente, estabelecendo regras e criando cargos que tornem possível tratar tal ambiente em bases previsíveis. Assim, verifica-se, além das influências das variáveis ambientais sobre as organizações, as influências das variáveis organizacionais (tecnologia, estrutura, tamanho) sobre o ambiente, pois as relações são de duas vias, organização – variável ambiental.

O entendimento das relações entre a empresa e seu ambiente requer o reconhecimento daqueles componentes ambientais que são relevantes para a empresa, para suas atividades e para o alcance dos seus objetivos. Tendo as organizações a necessidade de garantir a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento, torna-se necessário que o mapeamento das variáveis ambientais identifiquem, de modo mais preciso possível, a influência das forças ambientais que afetam não apenas a organização como um todo, mas também cada um dos seus subsistemas. Cada vez mais, faz-se necessário redobrar os esforços e tomar cuidados no mapeamento do ambiente externo e na forma da classificação das variáveis ambientais, haja vista as incertezas e a velocidade cada vez maior de mudanças sociais, políticas, tecnológicas, dentre outras. Com a mudança de cenário e a gradativa globalização da economia, muitas empresas importam produtos ou matérias-primas de vários países, fazendo com que seu mercado de fornecedores se ampliasse além das fronteiras nacionais. Outras passam a exportar produtos ou serviços para vários países, alcançando clientes usuários em várias

partes do mundo. Assim, o ambiente operacional dessas empresas ampliou-se enormemente, chegando a proporções internacionais.

Pressupõe-se que as organizações sofrem influências do ambiente, independentemente de suas forças interiores, ramo de negócio e tecnologia utilizada. Da mesma forma as organizações exercem influências no mundo que as rodeiam, tais como os concorrentes, os seus fornecedores, os seus clientes, a economia nacional e, inclusive, a evolução da tecnologia.

Vasconcellos Filho e Machado (1982) fornecem uma outra interpretação sobre o tema quando fazem uma analogia do ambiente a um termômetro. Para eles “(...) os especialistas têm classificado as variáveis ambientais de maneira bastante restritivas: ou são oportunidades ou são ameaças” (p. 29). Assim, a organização deve ser considerada um somatório de forças positivas (oportunidades, condições favoráveis, incentivos), forças negativas (ameaças, restrições, problemas, pressões) e forças neutras (condições neutras, ambíguas, indefinidas), localizadas dentro ou fora da organização, que influenciam em vários níveis temporais (passado, curto, médio e longo prazos) o desempenho da organização.

O ambiente, portanto, não é uma massa homogênea e estável, uniforme e bem disciplinada, mas um campo dinâmico de forças, de diferente natureza, e de diferentes dimensões, em direções e sentidos diferentes, mudando a cada momento, pois cada uma dessas forças interfere, influencia e interage com as demais. Algumas forças provocam influências positivas sobre a organização, facilitando as suas operações, enquanto outras impõem influências negativas e restritivas, dificultando as suas atividades. Assim, o ambiente apresenta continuamente uma série de restrições, coações, contingências, problemas, ameaças e oportunidades às organizações. Observa-se os referidos autores apresentam analogia com as explicações descritas em Thompson (1976) e Perrow (1981).

O ambiente, nesse contexto, é uma fonte de muitas pressões que variam consideravelmente de organização para organização. Do ponto de vista teórico, a identificação das forças positivas, neutras e negativas do ambiente interno não apresenta dificuldade, por haver domínio da empresa sobre elas. Quanto ao ambiente externo, a dificuldade é maior, pois as forças externas atuam de forma menos controlável e mais difusa. Como o ambiente está sempre em movimento e em mudança, a direção e o grau de mudança dos fatores ambientais relevantes para a organização precisam ser identificados para que a relação ambiente versus empresa possa vir a ter algum significado e consistência. O conhecimento do ambiente, principalmente o operacional, representa um dos fatores importantes para a utilização de uma determinada orientação estratégica organizacional, porque nele estão as informações mais

diretamente ligadas aos objetivos da organização (Vasconcellos Filho e Machado, 1982).

Eles afirmam, ainda, que em virtude da multidimensionalidade das forças ambientais, a classificação do ambiente ou seu mapeamento não parecem suficientes para o atendimento do complexo inter-relacionamento ambiente/organização. A classificação teórica em macroambiente e ambiente operacional é limitante, na medida em que as características que se apresentam no ambiente não são iguais para todas as organizações, sendo necessário uma análise específica para cada caso em particular.

Para alguns autores, estudar o processo e as reações que ocorrem no ambiente depende de uma caracterização que considere os aspectos dinâmicos e a mudança organizacional para entender as consequências sobre o comportamento empresarial. Neste sentido, Emery e Trist (apud Chiavenato, 1995) identificaram quatro tipos de ambiente, cada qual proporcionando determinado comportamento organizacional. Os quatro tipos são:

Ambiente do tipo 1. Meio *plácido* e randômico: é o ambiente mais simples e estático e corresponde ao *mercado clássico* dos economistas.

Ambiente do tipo 2. Meio *plácido* e segmentado: é um meio ambiente também estático, mas ligeiramente complexo. Corresponde ao modelo da *concorrência imperfeita* dos economistas.

Ambiente 3. Ambiente *perturbado* e reativo: é um meio ambiente mais dinâmico do que estático, onde se desenvolvem empresas do mesmo tamanho, mesmo tipo, objetivos semelhantes, dispoendo das mesmas informações a respeito do mercado e pretendem o domínio da mesmo mercado. Corresponde ao *mercado oligopólico* dos economistas.

Ambiente tipo 4. Meio de *campos turbulentos*: se caracteriza pelo intenso dinamismo e variação. Entretanto, esse dinamismo não é causado pela simples presença de outras empresas, mas pela grande variação existente no próprio ambiente, provocado pelas mudanças nas outras empresas. A cada tipo caberá uma determinada estratégia empresarial, sempre considerando as competências e as fraquezas de cada organização, semelhante à Teoria Ambiental descrita em Aldrich (apud Hall, 1984) e do modelo analítico de mudança ambiental de Ansoff (1977), que descreve a evolução do ambiente de estável a criativo.

O ambiente caracteriza-se por um alto grau de incerteza para o sistema, levando a enfrentar situações cada vez mais complexas e imprevisíveis. A turbulência é consequência da complexidade e do caráter multifacetado das interconexões causais. À medida que a turbulência do ambiente empresarial aumenta, cresce a necessidade de funções situadas fora dos limites empresariais para proteger a empresa. Neste contexto, haverá alguma forma de acomodação entre as empresas não semelhantes dissimilares, um relacionamento que,

enquanto maximiza a cooperação, reconhece a autonomia de cada empresa. Além da cooperação interempresarial, ocorre neste tipo de ambiente uma contínua mudança associada com inovação, provocando forte incerteza que leva a esforços de pesquisa e desenvolvimento em direção a tecnologias avançadas. A tipologia proposta por Emery e Trist tem encontrado inúmeros seguidores que utilizam o termo *incerteza ambiental* quando querem referir-se a ambientes cuja turbulência prova enorme complexidade e múltiplas facetas de relações causais.

Num ambiente turbulento, há um alto índice de interconexão ambiental. Mais de qualquer outro tempo, a mudança, a incerteza e a turbulência fazem parte do ambiente. Em ambientes turbulentos, mudanças em determinados setores, como o econômico, por exemplo, desencadeiam repercussões em outros setores, tais como o político, o legal e o tecnológico. Essas repercussões podem ter maior ou menor grau de incidências sobre as organizações, conforme maior ou menor grau de conexão causal entre elas.

Carrol e Tosi (1977), estudando os aspectos dinâmicos das organizações e a mudança ambiental, classificaram o ambiente externo às organizações em estável e transitório. No estável, ocorrem mudanças pequenas de forma incremental, sendo mínimo o impacto organizacional. Já o transitório caracteriza turbulências rápidas e inesperadas, proporcionando mais incertezas às ações estratégicas devido à presença de fatores *desconhecidos*, não usuais ou não rotineiros. Em cada caso, a adaptação poderá ocorrer de forma ativa ou passiva, dependendo da precisão das informações oriundas do ambiente.

Aldrich (apud Hall, 1984, p. 177) abordou o ambiente em diferentes dimensões. Ele identificou a capacidade ambiental, a partir de fatores que passam pela homogeneidade-heterogeneidade, a instabilidade-estabilidade, a concentração-dispersão, o consenso-dissenso e a turbulência como dimensões ambientais críticas. Jurkovich (apud Hall, 1984), por sua vez, desenvolveu uma tipologia de ambientes organizacionais caracterizando-os em organizados ou não organizados. No que se refere à análise do ambiente, o referido autor ressalta que a diferença entre o grau de mudança ambiental e a estabilidade ambiental pode ser de quatro tipos: mudança ambiental estável pequena, mudança estável elevada, mudança instável pequena e mudança instável elevada. Para cada tipo caberá uma determinada estratégia condicionada às condições de cada organização.

No *continuum* estabilidade/instabilidade os ambientes variam desde uma estabilidade quase rotineira até um outro extremo, onde ocorre intensa mobilidade e turbulência. A estabilidade possibilita a padronização, enquanto a instabilidade leva à imprevisibilidade, às quais as organizações resistem. O ambiente pode ser instável ou estável, tanto no

macroambiente como no ambiente operacional. Entretanto, as interconexões causais entre os elementos ambientais aumentam em quantidade e intensidade, levando ao ambiente extremamente instável. Tecnologia revolucionária, globalização, novos métodos comerciais, técnicas radicalmente novas em comunicação e processamento da informação e equipamentos industriais flexíveis caracterizam um ambiente de incertezas.

A competição ocorre, por esse modo, em ambientes intensos e dinâmicos. É necessário, para a sobrevivência das organizações, nessa nova era, compreender e tirar vantagem dos fluxos dinâmicos dos mercados globais e dos avanços tecnológicos. Para D'Aveni (1995), “os ambientes ascendem a níveis cada vez mais altos de incertezas, dinamismo, heterogeneidade entre os protagonistas e hostilidade”. Competir em ambiente de intensa concorrência é um enorme desafio.

Para Thompson e Strickland III (2000), os gerentes devem reavaliar a organização interna de sua empresa sempre que a estratégia mudar para atender alterações ambientais. Uma estratégia nova precisa de habilidades novas ou diferentes e atividades chaves; se estes fatores passarem sem ser reconhecidos, o desencontro resultante entre a estratégia e a estrutura pode levar a problemas com a implementação e com o desempenho. Observa-se que as organizações necessitam desenvolver novas habilidades para acompanhar a velocidade das mudanças de cenários.

2.2 Mercado globalizado

A visão global e sistêmica passa a se constituir em orientação no mercado globalizado. O conceito de sistema propõe uma abordagem interdisciplinar útil quando se trata de descrever, analisar, prognosticar e interferir em fenômenos inter-relacionados. Todos os sistemas, sejam eles físicos, mecânicos, biológicos ou sociais consistem em um conjunto organizado de partes especializadas, em interação contínua, responsáveis pela transformação e troca de energia, recursos e informações entre o sistema e seu ambiente.

Para Pereira e Fonseca (1997), o modelo sistêmico é “um esquema conceitual que permite analisar de maneira ampla e direta os objetivos, a estrutura, o funcionamento e as inter-relações dos organismos complexos. Ele permite a análise dos sistemas sociais não apenas pelos seus componentes ou pela sua dinâmica interna, mas também pela identificação e possibilidade de intervenção no comportamento dos atores que dele participam e influenciam o alcance de seus resultados” (p. 75).

As organizações são sociedades em miniatura e não estão imunes ao que acontece no macrosistema. Vistas sob o ponto de vista do modelo sistêmico, elas fazem parte do processo, são agentes de mudança, enquanto assimilam os valores e as características do sistema maior. Assim, ao mesmo tempo em que se mostram organizadas e controladas, precisam estar preparadas para lidar com a incerteza e o imprevisto, com os paradoxos e os conflitos presentes no sistema social, o que vai exigir delas grande dose de flexibilidade. Todos os sistemas vivos, sejam eles individuais, organizações ou sociedades, não existem no vácuo e estão submetidos a pressões ambientais cada vez mais fortes.

Um dos efeitos mais importantes do paradigma sistêmico no mundo moderno é o paradoxo da visão global versus a atuação local. Na atuação local não se deve deixar de considerar as alternativas e as consequências dos atos do sistema maior. Talvez seja esta a essência da crise de percepção. Na percepção do todo está inerente a responsabilidade com ele, no sentido de que isto obriga a buscar soluções para os problemas globais, mesmo que a atuação seja circunscrita a um pequeno território. Assim, as macromudanças que estão ocorrendo no cenário mundial configuram um momento muito especial na história da humanidade. Um daqueles momentos de síntese que permitem uma mudança de patamar, uma transformação de grande amplitude e profundidade. A transformação em curso é uma mudança definitiva, radical e revolucionária. A sensação de perda de referência que acontece nesses momentos cria um estado de perplexidade em todas as pessoas. É isto que Capra (1993) chama de crise de percepção. Para ele essa é a grande crise do tempo presente, pois se está no meio de uma mudança tão radical que obriga à revisão de paradigmas, o que implica uma transformação total do modo de ser e de agir.

Afirma, ainda, o mesmo autor, que o mais grave é que políticos, empresários, acadêmicos e demais lideranças estão presos a essas percepções desatualizadas e continuam usando as mesmas abordagens antigas e obsoletas e, o pior de tudo é que, ainda não tomaram consciência disso. Esse problema tem dimensões globais e depende não apenas de mudanças individuais, mas de decisões políticas de largo espectro, das quais dependerão a sobrevivência da humanidade. Entretanto, esses fenômenos não podem ser vistos separadamente, porque são, na realidade, facetas diferentes de uma mesma crise de percepção.

A mudança é tão radical que não se pode deixar de vê-la, de senti-la, de pensar nela, mas nem por isso sabe-se lidar com ela. Fala-se com relativa facilidade em visão global, abordagens holísticas, raciocínio sistêmico, mudanças aceleradas sem, todavia, traduzir o discurso em ação. No discurso, as pessoas aparentam ser vanguardistas, inovadoras, flexíveis e criativas. Na prática, costumam ser as mais conservadores, aquelas que escondem sob uma

teoria verbalizada um comportamento arcaico e arraigado. Essas pessoas concordam e parecem acreditar que a mudança deva acontecer desde que não altere o seu *status quo*.

Essa postura pode ter explicação nas mudanças de paradigmas. Quando os paradigmas sociais que regem o comportamento de grande número de pessoas mudam bruscamente, como parece estar acontecendo agora, a sociedade se transforma. São momentos críticos cujos efeitos se expandem por todo o sistema social. Podem não ser aprovados por todos, mas também não podem ser ignorados, porque tornam evidente aquilo que perdeu a validade ou se tornou obsoleto e as coisas novas que estão sendo geradas e descobertas. Os paradigmas exercem grande influência no comportamento, porque as pessoas se comportam com base nos modelos mentais específicos.

Informações e contextos que se encaixam nos paradigmas fluem com facilidade, enquanto o que for diverso terá grande dificuldade de ser aceito porque os modelos contextuais tendem reforçar as crenças e valores habituais. A força conservadora dos paradigmas fundamenta-se na crença da certeza daquilo que está em vigor e reforça a sua manutenção, o que dificulta ou até mesmo impede a aceitação do novo.

O mundo pós industrial, ainda dominado pelos paradigmas cartesianos que fundamentam a metodologia científica que compartimenta o conhecimento, apresenta grande dificuldade de compreender a totalidade. Em contraposição ao reducionismo e à fragmentação preconizadas pela metodologia científica tradicional, apregoa-se a necessidade de um modelo capaz de garantir uma abordagem integrada à compreensão dos sistemas sociais. Partindo do pressuposto de que não é possível isolar qualquer coisa em si mesma, porque tudo está conectado ao resto do universo, o novo paradigma é sistêmico e contém, segundo Capra (1982) cinco pressupostos básicos que deverão orientar o pensamento científico daqui para diante: da fragmentação para a totalidade; da estrutura para o processo; da ciência objetiva para a epistêmica; da construção metafórica em blocos para o conceito de rede; da verdade absoluta para a descrição aproximada.

Essas novas tendências têm reflexos profundos no mercado e estão marcando profundamente o comportamento organizacional. As velhas maneiras de competir, grande parte do saber convencional a respeito das organizações, estão sendo derrubadas por uma convergência de forças: os mercados estão se fragmentando em segmentos mais estreitos de clientes, enquanto a concorrência está se globalizando; as tecnologias da informação estão tornando indistinguíveis as tradicionais linhas de demarcação entre mercado e organização; mudanças tecnológicas continuam encurtando os ciclos de vida dos produtos e os clientes estão exigindo níveis cada vez mais elevados de atendimento e qualidade. Acrescente-se a

isso uma rica mistura de arranjos organizacionais, que cria redes e parcerias entre fornecedores, canais de comercialização e clientes. O ritmo da mudança no mercado claramente ultrapassa a velocidade com a qual uma empresa gerenciada de uma forma convencional pode agir.

As empresas não estão isentas de pressões, mas cada uma delas tem de desenvolver sua própria resposta, na forma de estratégia que especifique como a empresa pretende competir nos mercados que escolheu para atuar. Não há fórmulas para guiar essa escolha de direção, mas forças integradoras tais como o planejamento adaptável que atrela e une as competências básicas da empresa; a criação e a renovação contínuas de novas fontes de vantagens competitivas; e a orientação externa onde cada parte da organização deve ser guiada pelo mercado, pelo trabalho consciente para colocar os clientes em primeiro lugar e, ao mesmo tempo, manter-se à frente da concorrência. Esta primazia de valores de decisão irá canalizar as energias das pessoas e dará significado às atividades funcionais.

Empresas guiadas pelo mercado, que instalam comprometimento com processo de planejamento em equipe e criam valor para os clientes para assegurar uma vantagem sustentável sobre os concorrentes, também colhem recompensas econômicas. Da mesma forma, transformações no ambiente econômico, político e social vêm abrindo novas oportunidades de ganhos para as empresas em face da rede internacional de comércio, e de investimentos, bem como do aumento da movimentação financeira e de capitais entre diversos países, favorecido pela disseminação de avanços tecnológicos. Por outro lado, a aproximação dos mercados aumenta as fronteiras da concorrência, doméstica e internacional, e estabelece novos padrões de qualidade no desenvolvimento de bens e serviços para a clientela. A fim de enfrentar esses desafios, as empresas, internamente, vêm reorganizando seu processo de trabalho, com foco principalmente na integração dos fluxos informacionais, tecnológicos e materiais, e maior flexibilidade da estrutura e dos sistemas, e externamente, estudando o ambiente e adotando orientação estratégica para manter um posicionamento competitivo no mercado.

A globalização vem sendo estudada como um fenômeno que afeta basicamente a economia pela formação dos blocos regionais de livre comércio e pela formalização de acordos multilaterais para o convencionamento de especificações e tarifas. Há quem considere, também, seus aspectos sociais e culturais, adotando o termo mundialização para entender que nele fica implícito um cenário de sociedade global. Preservam-se, assim, os valores culturais tradicionais dos povos e das nações do mundo, apesar de sua inserção na *aldeia global* da informação e do mercado de massa.

De acordo com Ianni (1995), a globalização vai muito além do comércio de mercadorias empacotadas, invadindo-se culturas inteiras com pacotes de informações, entretenimentos e idéias, permitidos pelas novas tecnologias. Decorrente disso, “as relações, os processos e as estruturas econômicas, políticas, demográficas, geográficas, históricas, culturais e sociais, que se desenvolvem em escala mundial, adquirem preeminência sobre as relações e processos e as estruturas que se desenvolvem em escala nacional” (p.16). Sob esta perspectiva social, percebe-se a tendência de identificação das relações sociais em nível global influenciando acontecimentos em nível local. Nas palavras de Capra (1993), as escolhas vitais sociais, com que a humanidade se defronta já não são locais e nem afetam meramente uma parcela pequena da população. São escolhas entre princípios que afetam a sobrevivência da humanidade como um todo. Assim, infere-se que as interações e os problemas encontram-se num estado de interligação global que têm conseqüências em todos os aspectos da vida em sociedade.

Já do ponto de vista de uma perspectiva comercial, o processo de globalização se traduz em uma semelhança crescente das estruturas de demanda e oferta nos diversos países, possibilitando ganhos de escala, uniformização de técnicas produtivas e administrativas e a redução do ciclo de vida dos produtos e, principalmente, mudando o foco de competição dos produtos em termos de tecnologia de processos.

Para Day (1990), a globalização já desafiou as empresas a pensar a respeito da escolha da arena e da direção para o crescimento. Mas esta força igualmente pressiona para a formação de alianças. O apelo destas está na maneira pela qual ajudam a pagar os imensos custos fixos que precisam ser assumidos devido à ampliação da base de mercado. Poucas empresas podem arcar com custos de construção e de manutenção de uma marca, investindo ao mesmo tempo em fábricas automatizadas, redes de distribuição e de comunicações, para atender a um mercado global em um ritmo que as mantenha à frente das rivais. Alianças, todavia, são apenas parte de uma série de meios para esse fim. A essência da estratégia é saber que escolhas fazer e depois certificar-se de que elas aconteçam.

Há de se considerar ainda outras perspectivas. De uma perspectiva financeira, é crescente a integração do mercado financeiro em nível internacional. Para Baumann (1996), a um maior grau de globalização de uma perspectiva estritamente financeira, correspondem de forma simultânea: um aumento do volume de recursos, um aumento da velocidade de circulação dos recursos e a interação dos dois aspectos anteriores sobre as diversas economias nacionais. Já na perspectiva do setor produtivo, argumenta que uma fração crescente de valor produzido decorre de estruturas de ofertas interligadas em nível mundial, como um

instrumento para facilitar a entrada em mercados globalizados, acessar novas tecnologias e compartilhar riscos e custos financeiros, resultando em economias de escala, nesse caso, as empresas transnacionais seriam aquelas em melhores condições de usufruir das vantagens da globalização e da cadeia de valor adicionado.

Genericamente, de uma perspectiva político/institucional, os países vêm procurando se associar e se adaptar para inserir ou intensificar sua participação no cenário global, independentemente das diferenças ideológicas e estruturais. Por isso, ainda seguindo Baumann, de uma perspectiva institucional, a globalização leva a semelhanças crescentes de configuração dos diversos sistemas nacionais e a uma convergência dos requisitos de regulação em diversas áreas, levando a maior homogeneidade entre os países. Assim, de uma perspectiva político-institucional, a globalização implica na diminuição da política econômica de um número crescente de países, sem distinção de tratarem-se de economias desenvolvidas ou em desenvolvimento, aumentando a interdependência entre as nações, enfraquecendo as economias nacionais e levando a um questionamento o papel do governo.

Segundo Naisbitt (1983, p. 59), “com as nações (...) integrando-se a uma economia global, já não está mais claro quem vai fazer o quê. (...) mergulha-se numa redistribuição global de trabalho e da produção”. A divisão da produção será a forma prevalecente da integração da economia mundial. Naisbitt (1994), destaca o paradoxo global, que de certa forma também converge para as argumentações de outros autores citados, no que diz respeito à crescente importância das organizações, sua descentralização, o papel do empreendedor e particularmente a importância das pequenas e ágeis organizações. Conforme o mesmo autor, quanto maior a economia mundial mais poderosos são os seus protagonistas menores, ou seja, à medida que o mundo se integra economicamente, as suas partes componentes estão se tornando mais numerosas, menores e mais importantes. De uma só vez, a economia global está crescendo, enquanto o tamanho das partes está encolhendo.

Drucker (1993) caracteriza a sociedade pós-capitalista como uma economia global; porém, reconhece três tendências distintas. Primeiramente, tem-se o internacionalismo de uma economia global onde dinheiro e informação não têm pátria. Em segundo lugar, tem-se o regionalismo com a formação de blocos econômicos. Em terceiro lugar, tem-se o tribalismo devido à necessidade das pessoas de criar raízes de convívio comunitário, além de outros aspectos. Argumenta, ainda, que a nova estrutura social é uma sociedade de organizações cuja função é tornar produtivo o conhecimento, que passa a ser o fator de produção decisivo, o recurso realmente controlador, superando os fatores tradicionais, capital, terra e mão-de-obra. Nesta sociedade pós-capitalista, as pessoas são donas do principal fator de produção –

conhecimento – mas cuja capacidade para fazer uma contribuição depende delas terem acesso a uma organização.

Isto posto, pode-se retomar algumas tendências de forma simplificada. Em relação às pessoas, além da possibilidade de movimentação ou da tendência de internacionalização dos recursos humanos, Ohmae (1996, p. 114) acrescenta “em termos práticos, as pessoas não vivem e nem trabalham em países. No dia-a-dia, sua vida se desenrola na esfera local ou regional”, implicitamente pode-se dizer que em termos individuais não importa muito onde o indivíduo está trabalhando. Sua tese central é que as forças da tecnologia, particularmente da tecnologia da informação, têm efeitos irreversíveis sobre a estrutura de negócios, sobre os valores, os julgamentos e as preferências dos cidadãos e dos consumidores em todo o mundo.

Quanto as empresas, a meta parece estar bem traduzida nas palavras de um chefe de departamento de comércio de uma firma americana: “não me importa qual é o produto, desde que possa encontrar um mercado para colocá-lo” (Naisbitt, 1983, p.67). Mercados globais é o desafio lançado aos gerentes do terceiro milênio. Concorrência de altíssimo nível, tecnologia sofisticada e em constante evolução, baseada principalmente em informação, em imenso volume e densidade. O acesso cada vez mais amplo à informação traz novas responsabilidades e eleva as expectativas das organizações empresariais e dos clientes, bem como dos governos e dos demais grupos. As vantagens competitivas tradicionais são cada vez mais escassas. Desta forma, o desenvolvimento tecnológico acelerado e as crescentes mudanças dos perfis de mercado obrigam as organizações que se dispõem a sobreviver a procurar e implantar constantemente novas soluções, conhecer sua posição e não parar de buscar a excelência organizacional.

Com o fim da competição na era industrial, predominantemente marcada pelo sucesso das organizações que fizeram melhor uso da economia de escala, a informação tornou-se o novo paradigma. Agora, determinadas dimensões intangíveis do negócio serão aquelas a serem exploradas, como, por exemplo: desenvolvimento de relações duradouras com clientes e fornecedores; introdução constante e rápida de novos produtos, serviços e soluções; mobilização de talentos e desenvolvimento de novas competências, visando a uma maior produtividade e inovação; desenvolvimento contínuo de bancos de dados e novas tecnologias da informação (Drucker, 1993).

No que concerne ao Estado, Thurow (1993) parece refletir o desafio da nova ordem mundial, a guerra fria acabou, mas o confronto deixa de ser militar para se tornar econômico. À primeira vista parece que as tendências mais fortes de rompimento das fronteiras do Estado-Nação em benefício de um *Estado Global*, tendem a prevalecer. As tendências

apontadas por Thurow (1993) fazem crer que o mundo se tornará uma nação economicamente global, a aldeia global, considerando todos os aspectos envolvidos no que se denomina globalização. No que diz respeito a um governo central, suas funções se tornariam extremamente reduzidas. O importante é que haja desenvolvimento, não importa onde e nem a que preço, visto que as pessoas têm mobilidade e partem a procurar as oportunidades onde elas estiverem, ou podem se organizar localmente para tornarem-se atraentes ao capital de risco internacional. Juntando-se outras tendências, o resultado não parece caminhar numa direção radical. Ao mesmo tempo, a tecnologia permite crescente mobilidade às pessoas, as mesmas têm necessidade intrínseca de criar raízes para sentirem-se parte de uma comunidade, porém, também almejam desfrutar da riqueza produzida globalmente.

Por outro lado, embora seja crescente a interdependência das nações e se proponha explicitamente uma reengenharia do governo (Drucker, 1993; Rifkin, 1995; Ohmae, 1996), todos esses críticos direcionam-se no sentido da redefinição do papel do governo, que deverá assumir algumas funções básicas que dão suporte para o desenvolvimento integrado na comunidade internacional, o qual pode ser operacionalizado pelo setor privado, ficando governo na sua finalidade primária que é de prover o desenvolvimento, a segurança e o bem-estar da população pela qual é responsável em harmonia com a comunidade internacional.

Entre os extremos da política industrial centralmente dirigida e dos livres mercados pelo *laissez-faire*, há lugar, porém, para uma política regional. O segredo está em desenvolver políticas que ajudem as empresas a perceber rapidamente as condições de mudanças e a reagir a elas, em vez de políticas para proteger ou isolá-las no contexto global atual, da concorrência ou da mudança externa. O desafio não é resolver todos os problemas, mas possibilitar sua solução aproveitando os recursos globais (Ohmae, 1996). A globalização não é a única tendência. O regionalismo e o tribalismo apontados por Drucker também estão presentes.

A pressão da competição internacional, nesse ambiente mundializado, leva a um novo conceito: a globalização, ou seja, as empresas devem ser competitivas internacionalmente e terem atuação em mercados localizados. De certa maneira as empresas estão absorvendo o lema dos ecologistas modernos, que ultrapassam o discurso pacifista para a prática de atitude conservacionista: pensar globalmente e agir localmente.

Independentemente do posicionamento sobre a globalização como movimento antagônico ou convergente, a compreensão depende em parte da definição que se usa. Arantes (apud Souza, 1996, p. 41) argumenta que a “globalização (...) significa uma sociedade sem fronteiras, independência, paridade, fluxos em todos os sentidos, um conjunto de oportunidades e riscos para todos. Isso é um mito (...) não existe, é uma brincadeira, é um

discurso, e as pessoas que estão falando em globalização estão sonhando (sic)”. Segundo esta definição estar-se-ia longe da real globalização. Apenas o capital financeiro estaria quase globalizado.

O aumento da complexidade no equilíbrio mundial de forças determina a necessidade de um processo que discipline o mercado através de vários agentes. Embora seja difícil caracterizar tal processo, é certo que o Estado está entre eles, no mínimo como agente regulador. Assim, a globalização é uma realidade em maturação e o governo como poder instituído não significa uma barreira; pelo contrário, é a definição de políticas e de infraestrutura para suportar o processo que pode representar os fatores decisivos de sucesso dessa empreitada. Entretanto, muitas questões se levantam, entre elas, como alinhar ou manter alinhada uma nação no cenário global.

Na argumentação, alguns fatores facilitadores para este alinhamento foram mencionados, entre os quais, como deveria ser o comportamento estratégico, das organizações neste cenário. Certamente, o posicionamento estratégico será de grande utilidade. As empresas preocupadas com a sobrevivência, num ambiente e consumidores globalizados, estão invariavelmente revendo os seus propósitos estratégicos, perdendo o temor de quebrar paradigmas. Como se pode perceber, o ambiente externo é fator inerente às decisões estratégicas, como se destaca na sequência, quando se ressalta a estratégia como processo gerencial e complexo.

2.3. Estratégia empresarial

O conceito de estratégia é antigo. Estratégia é uma palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a arte dos generais. Estratègos eram os comandantes supremos escolhidos para planejar e fazer a guerra na antiga Grécia. Os generais gregos eficazes tinham que liderar um exército, ganhar e manter os territórios, proteger as cidades contra as invasões e destruir os inimigos. Cada tipo de objetivo exigia uma disposição diferente dos recursos. Da antiga Grécia (século VI a C.) e ao longo dos dois milênios seguintes, refinamentos do conceito de estratégia continuaram a focalizar interpretações militares. Assim, a estratégia significava em toda a antiguidade e, provavelmente, até o século XVIII *a arte do general*.

Para os gregos, estratégia era mais do que lutar em batalhas. Os generais tinham que determinar a logística, decidir quando lutar e quando não lutar e administrar as relações do exército com os cidadãos, políticos e diplomatas. Não precisavam só planejar, precisavam

também agir. Desde o tempo dos gregos, portanto, o conceito de estratégia tinha componentes de planejamento e de tomada de decisão, ou de ação. Considerados em conjunto, esses dois conceitos formam a base do *grande* plano estratégico.

A palavra General significa *Geral*, ilustrando que em algum ponto da história militar o comandante da ação passou a se afastar da linha de frente para poder ter uma visão de conjunto das batalhas, em vez de se envolver diretamente na ação e ter a sua visão reduzida a um pequeno campo. Teria sido então criada a diferença entre a Tática, arte de conduzir o combate; e a Grande Tática, arte de preparar e conduzir os exércitos para a batalha (Bethlem, 1991, p.3). Clausewitz (apud Ghemanat, 2000, p. 16), numa tentativa de síntese, escreve que “táticas (...) (envolvem) o uso de formas armadas na batalha, estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo da guerra. A estratégia forma os planos de guerra, mapeia o curso proposto para as diferentes campanhas que compõem a guerra”.

A ascensão da idéia estratégica nas empresas é recente. Apesar de administradores eficazes terem sempre planejado grandes estratégias, só recentemente os estudiosos da administração reconheceram-na como um fator relevante no sucesso das organizações. O motivo principal para esse reconhecimento tardio deve-se às mudanças ambientais ocorridas desde a Segunda Guerra Mundial. A taxa de mudança no ambiente cresceu rapidamente, em parte, porque a maior interdependência dos fatores ambientais levou a exigências mais complexas sobre a atuação da administração e os ciclos de nascimento/morte de idéias inovadoras são muito mais rápidos. Também tem havido um óbvio crescimento no tamanho e complexidade das organizações. Por conseguinte, a busca do conceito de estratégia de negócios, veio da necessidade de realizar objetivos em situações de concorrência. A Segunda Guerra Mundial fornece um estímulo vital ao pensamento estratégico nos domínios empresarial e militar, porque tornou agudo o problema da locação de recursos escassos em toda a economia. Novas técnicas de pesquisa operacional, como a programação linear, foram criadas, abrindo caminho para o uso da análise quantitativa no planejamento estratégico formal.

A ligação com o uso no meio empresarial foi feita em 1948 por von Newmamn e Morgenstern em sua famosa Teoria dos Jogos (Ansoff, 1977). As experiências durante a guerra encorajaram não só o desenvolvimento de novos instrumentos e técnicas, mas também, na visão de alguns observadores, o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões gerenciais. Drucker (apud Ghemawat, 2000), escrevendo a esse respeito, diz que “gerenciar não é um comportamento apenas passivo e adaptativo; é tomar providências para que ocorram os resultados desejados” (p. 17). Observou que a teoria econômica havia, por

muito tempo, tratado os mercados como forças impessoais, fora do controle de indivíduos e organizações. Na era das grandes corporações, porém, gerenciar significa responsabilidade para procurar moldar o ambiente econômico para planejar, iniciar e executar mudanças nesse ambiente, para neutralizar constantemente as limitações das circunstâncias econômicas sobre a liberdade de ação da empresa. Este critério tornou-se a base lógica para a estratégia de negócios, pois pelo uso consciente do planejamento formal uma empresa poderá exercer alguns controles positivos sobre as forças de mercado.

É oportuno considerar, assim, que o conceito de estratégia utilizado pelas empresas difere do conceito tradicional militar. Na empresa e no contexto empresarial, os objetivos e as missões não são tão claros, os inimigos e as batalhas não são sempre claramente identificáveis. No campo da administração de empresas, estratégia tem diversos significados. Em termos empresariais, a estratégia pode ser definida como a mobilização de todos os recursos da empresa em âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo. Muitas foram as contribuições dos estudiosos na definição e construção da teoria estratégica.

De acordo com Chandler (1962, p. 13), a estratégia deve ser definida como o “processo de estabelecer metas e objetivos de longo prazo para a empresa, e de adotar cursos de ação e alocar recursos para atingi-los”. Estudando o crescimento e o desenvolvimento de grandes empresas, Chandler propôs que o estudo da estratégia deverá focalizar quatro idéias fundamentais. Primeiro: os cursos de ação para realizar objetivos. Segundo: a busca de idéias novas (em vez de implementação das rotinas existentes). Terceiro: o processo de formular a estratégia, em lugar do conteúdo da estratégia. Quarto: o autor abandonou a noção convencional de que o relacionamento entre uma empresa e seu ambiente era mais ou menos estável (Stoner e Freeman, 1995). Em suas conclusões, Chandler enfatizou a importância do processo de planejamento para as organizações definirem objetivos a longo prazo e os meios de realizá-los. A definição de Chandler foi refinada por Ansoff e outros, que consolidaram a idéia de estratégia como processo, ao invés de uma fórmula fixa (política).

Para Chrestensen (apud Bethlem, 1981, p. 5), “a estratégia é o padrão de objetivos, propósitos ou metas, e as políticas gerais e planos para atingir esses objetivos, expressos de tal forma que definem em que negócio a companhia está ou estaria e o tipo de companhia que é ou será”.

Por sua vez, Ansoff (1977) explica a estratégia através das seguintes expressões: o negócio que estamos; as tendências que se verificam; decisões; e as características de portfólio de suas linhas de produtos e serviços. Ainda, segundo Ansoff, a estratégia deve considerar a classificação dos elos comuns em termos de conjunto de produto/mercado, vetor de

crescimento, vantagem competitiva e sinergia, recebendo significado adicional quando encarada à luz da busca de rentabilidade pela empresa.

Pascale (apud Gaj, 1987, p. 17) conceitua a estratégia como “o processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos, e, ao mesmo tempo, tomar decisões sobre investimento de recursos com a finalidade de atender objetivos”. Na visão do autor, a estratégia é um conjunto de objetivos capazes de orientar o comportamento de longo prazo.

Para Newman (apud Chiavenato, 1995) cada empresa possui: um propósito central em termos de serviços prestados à sociedade; conceito básico de como deverá criar esses serviços; vantagem distinta nesses serviços em função da concorrência. Possuir meios para manter coalizões e cooperação de outras empresas. Estes são elementos de mudança, de crescimento e de adaptação. A estratégia principal de uma empresa é o plano básico para lidar com estes fatores.

Andrews (apud Oliveira, 1991, p 30) afirma que a estratégia empresarial “é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”. Considerava que a principal função do gerente ao longo do tempo é a supervisão do processo contínuo da determinação da natureza do empreendimento e a fixação, revisão e tentativa de consecução de suas metas. Na mesma linha de pensamento, Arantes (1997) considera que as estratégias são planos que definem os caminhos ou ações para a consecução de resultados. Estratégia, segundo Hampton (1983), é um plano que relaciona as vantagens da empresa com os desafios do ambiente. O desafio da estratégia é adaptar a organização com sucesso a seu ambiente. Desse modo, os autores mais recentes da administração estratégica enfatizam a importância da ligação entre o processo de planejar objetivos em sintonia com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Dois fatores logo se tornariam evidentes: (1) o planejamento estratégico dava resultados no mundo real da atividade empresarial, mas (2) o papel do administrador na implantação do planejamento estratégico ainda não tinha sido esclarecido. Permaneceria o desafio do que a administração de topo poderia fazer para enfrentar as rápidas mudanças no inter-relacionamento organização/ambiente e o crescimento rápido, em tamanho e complexidade, das organizações empresariais modernas. Num esforço de enfrentar esse problema, o paradigma da administração estratégica começou a tomar forma.

As contribuições de Porter (1986) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são relevantes na compreensão da estratégia. Porter, com sucesso, integrou estratégia corporativa

e economia setorial. Para Porter não se pode criar ou buscar estratégia corporativa em um vácuo competitivo. Qualquer estratégia não fundamentada em uma compreensão na dinâmica da rivalidade estará fadada ao fracasso (Porter, 1986). A estratégia, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel é uma forma de pensar o futuro, integrada no processo decisório, um procedimento formalizado e articulado de resultados. Estes autores contribuíram para o aprendizado estratégico com sua visão de resultados da estratégia como sendo sempre evolucionários e frequentemente imprevisíveis. Para Hamel e Prahalad (1995, p. XVI) “a visão estratégica como um processo orgânico adotado por estes autores e a visão mais analítica e determinista de Porter frequentemente são consideradas antagônicas. Contudo, ambas trouxeram a tona importantes verdades sobre a natureza da estratégia”. A estratégia é um processo de compreensão e formulação de forças competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital.

Como Hamel e Prahalad (1995), acredita-se que a alta gerência precisa ter uma visão específica dos resultados competitivos que deseja alcançar. Com base no modelo de Porter (1986), acredita-se que esta visão deve ser totalmente consciente das aspirações estratégicas dos concorrentes que buscam ocupar o mesmo espaço competitivo. Como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel acredita-se que não se pode saber muito sobre o futuro e que o planejamento nunca pode ser um substituto totalmente aceitável para a descoberta e o aprendizado.

Hofer e Schendel (apud Stoner e Freeman, (1995, p. 144) sugerem “uma abordagem da administração estratégica, baseada no princípio de que a concepção global de uma organização só pode ser descrita se a realização dos objetivos for somado à política e à estratégia como um dos fatores fundamentais no processo da administração estratégica”. Em sua síntese, os referidos autores concentram-se em quatro aspectos chaves da administração estratégica. O primeiro é o estabelecimento dos objetivos. O segundo é chamado por eles de tarefa de formulação de estratégia, um modelo que cria uma estratégia baseada nos objetivos da organização. O terceiro é a administração, o desempenho de tarefas necessárias para alcançar objetivos pré-determinados. Os fatores chaves são os processos, políticas internas da organização e as reações individuais, que podem forçar uma revisão da estratégia. O quarto é controle estratégico, que deve comparar o andamento da implantação da estratégia com o plano estratégico. Assim, em termos genéricos, a estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos.

O conceito de estratégia, malgrado as diferenças encontradas nas diferentes definições, engloba alguns pontos comuns e básicos, quais sejam: alcance de objetivos e metas, alocação

de recursos, tomada de decisão e a adoção de linha de ação. A estratégia é, portanto, um elemento relevante para as organizações, pois está diretamente ligada à sua sobrevivência e crescimento. Ao gestor cabe estabelecer quais os caminhos e os programas de ação a seguir, para alcançar os objetivos e desafios estabelecidos.

2.4. A escolha estratégica

Inevitavelmente, dentro de um cenário de mudanças e de incertezas, as organizações necessitam se posicionar estrategicamente para serem competitivas. Qualquer que seja a estratégia, ela não tem valor em si mesma. Seu valor reside na possibilidade de que ela sustente o desenvolvimento e o crescimento das organizações dentro de um cenário de instabilidade crescente.

De um ambiente relativamente estável até meados da década 50, progressivamente passa-se para um ambiente de crescentes mudanças em todos os campos, principalmente o econômico. Ganha importância o chamado processo de globalização dos mercados. O que acontece é que as transformações econômicas começaram a superar as ideologias políticas, criando condições para a efetiva globalização dos mercados. Por isso não causam surpresa as palavras de Naisbitt (1994), que os povos desejam se unir para comerciar livremente, embora desejem ser politicamente e culturalmente independentes.

Isto posto, percebe-se que a condição estratégica está intrinsecamente relacionada com a mudança e a adequação das organizações a esta mudança. O desafio estratégico é adaptar a organização com sucesso a seu ambiente (Hampton, 1983). Desse modo, os teóricos da administração estratégica enfatizam a importância de ligação entre o processo de planejar objetivos em sintonia com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente. Adaptar a empresa ao ambiente significa apenas torná-la mais capaz de enfrentar seus concorrentes, porque os desafios vêm de diversas fontes. Evolução da tecnologia, exigências dos sindicatos, controle governamental e pressões da sociedade são circunstâncias que oferecem desafios e oportunidades para todos os tipos de organizações. A estratégia é a ferramenta para enfrentar esses desafios e oportunidades, que se apresentam não apenas para empresas, como também para sindicatos, órgãos da administração pública e outras organizações que não têm concorrência e nem objetivos de lucro.

A partir da análise do ambiente, a administração define planos estratégicos, colocando-os em prática e avalia sua execução. No começo, os autores que tratavam da

estratégia aplicada à administração enfatizavam apenas as técnicas do planejamento estratégico. Mais tarde, o conceito ampliou-se, para abranger as atividades de implementação, acompanhamento e avaliação dos planos: administração estratégica.

Ansoff (1987), discutindo a proposição de um paradigma de Comportamento Estratégico, coloca que as teorias sobre o assunto podem se agrupadas em quatro modelos: orgânico, reativo, da administração *ad hoc* e da administração sistêmica. Dependendo do processo de mudança ambiental em que esteja inserida a empresa, cada modelo propõe diferentes maneiras pelas quais o comportamento estratégico pode se manifestar, conforme ilustra Quadro 1.

Quadro 1- Quatro modelos de comportamento estratégico.

Modelo	Processo de mudança	
	<i>Incremental</i>	<i>Descontínuo</i>
Orgânico	Evolução acidental	Crise de manutenção
Reativo	Reação a disfunções	Crise de manutenção
Ad hoc	Extrapolação episódica local	Busca por tentativa e erro
Sistêmico	Extrapolação periódica abrangente	Antecipação periódica abrangente

Fonte: Ansoff (1987)

Sintetizando as idéias discutidas na formulação do paradigma, Ansoff (1987, p. 514) afirma a “evolução estratégica de uma organização é determinada por uma dimensão tridimensional e retroalimentação entre as forças do ambiente, da configuração e da dinâmica internas da organização e sua estratégia”. Uma definição formal do comportamento estratégico é dada pelo mesmo autor quando afirma: “é o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo de promover a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos” (Ansoff, 1983, p. 16).

Os estudos na área de estratégia empresarial, dentro do enfoque contingencial, são voltados para a forma como se dá e como pode ser planejada a interação da empresa com o seu ambiente. Esta ocorre através da busca de maneiras de atuação no contexto empresarial objetivando conseguir grau aceitável de adaptação da empresa ao ambiente. Essas formas de atuação quando definidas em linhas gerais são rotuladas de estratégias ou, no dizer de Ansoff (1977), regras de decisão e diretrizes que orientam o crescimento de uma empresa dentro de um determinado campo de atuação. Richers (1981, p. 69), amplia esse conceito ao afirmar que “a estratégia é um caminho de ação para a empresa como um todo”.

A transformação ambiental gerada por mudanças sociais, tecnológicas ou econômicas

é o fato desencadeador do processo do comportamento estratégico. Já que uma estratégia só pode conduzir a adaptação a um determinado contexto ambiental, se o ambiente for modificado, será necessário a revisão da estratégia. Nesse sentido, um aspecto fundamental ao comportamento estratégico é a percepção que o dirigente tem das transformações ambientais. Como lembra Zacarelli et al. (1980, p. 98), “na administração existem vários tipos de estratégia; o que distingue esses tipos é a forma como o empresário interpreta mudanças no ambiente empresarial (...) não importa como o ambiente está se alterando de fato, mas o enfoque dado pelo empresário a tal mudança ambiental”. Através do comportamento estratégico, o dirigente visualiza oportunidades e ameaças decorrentes de transformações ambientais percebidas; em seguida, formula a estratégia de adaptação da empresa ao ambiente, procurando aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças através da maximização dos efeitos de seus pontos fortes e da minimização dos efeitos de seus pontos fracos.

A estratégia, se adequada e bem implantada, levará alto grau de adaptação da empresa ao ambiente; caso contrário, isto é, se inadequada e mal implantada, o grau de adaptação será baixo. Em decorrência disso, na primeira situação ter-se-á a consecução dos objetivos da organização e, de outra forma, a não consecução dos objetivos. É evidente que essas situações representam extremos de um *continuum* que inclui inúmeras situações intermediárias com diferentes graus de adaptação.

Richers (1982, p. 22) apresenta a idéia de dependência da estratégia em relação à percepção empresarial ao afirmar que:

O executivo está longe de ser livre na escolha de sua estratégia entre opções de sua predileção; se quiser obter resultados de médio e longo prazos ele fará bem em moldar a sua estratégia a partir da interpretação e projeção das oportunidades e ameaças externas à sua organização e que, no seu entender, mais a influenciarão no futuro.

O referido autor reforça a idéia de o comportamento estratégico ser um processo composto de ajustes externos e internos. Portanto, as empresas que sobrevivem e crescem num mercado são aquelas que administram com habilidade dois aspectos: a adaptação de uma estratégia às condições ambientais que mais lhe favoreçam, bem como o ajuste estrutural necessário para poder implantar a sua estratégia com o mínimo de conflitos e custos.

O comportamento estratégico envolve igualmente uma dimensão temporal no que se refere à antecipação ou não das transformações ambientais futuras quando da elaboração da estratégia. Não há empresa sem estratégia. Assim, o comportamento estratégico das organizações pode ocorrer de maneira intuitiva ou através de procedimentos formais. O

comportamento estratégico formal acontece através do planejamento estratégico que é documentado, baseado em pesquisa, muitas vezes participativo e, também, baseado nas experiências, valores e julgamentos dos administradores da empresa. As organizações que desenvolvem sistemas formais de planejamento estratégico são mais eficazes na consecução de seus objetivos do que aquelas que não o fazem.

A Escola do Planejamento Estratégico centra a sua programação estratégica na elaboração do planejamento estratégico. Baseia-se na suposição de uma situação ambiental relativamente estável, onde a mudança é periódica e ocorre por incrementos, sendo assim possível orientar a organização através da planificação estratégica. Estratégia é planejamento, é o sinônimo mais comum dentro dessa escola (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 1999). Há uma instância (ou nível) de planejamento que procura definir atividades que precisam ser realizadas para que um objetivo seja atingido. O planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia, a relação pretendida da organização com seu ambiente. O processo do planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo, especificamente decisões sobre produtos/serviços que a organização pretende oferecer e os mercados/clientes que pretende atingir. Para Ansoff (1977), a estratégia é um conjunto de guias gerenciais que especificam a posição da empresa quanto a produtos e mercados. Toda a organização pratica planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização. Do passado para o presente de qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias explícita ou implícitas, formais ou informais.

O planejamento estratégico é responsabilidade dos executivos de nível mais alto, que podem ser ajudados por assessores nesse processo. Organizações profissionais, de grande porte, podem dispor de equipes de planejamento para auxiliar os altos executivos, cujas atribuições se consubstanciam no monitoramento do ambiente e da identificação de ameaças e oportunidades: identificação e desenvolvimento de novos negócios e produtos; acompanhamento de projetos e estratégias; e análises e sínteses de informações para altos executivos. Na ausência destes grupos especializados, como é o caso de muitas empresas de médio e pequeno porte, todas essas atribuições pertencem ao executivo principal ou empresário. Executivos envolvidos com planejamento estratégico e profissionais especializados nesse ramo têm duas atribuições principais: analisar o ambiente externo e fazer o diagnóstico da organização e preparar o plano estratégico.

Ansoff (1977) considera que a planificação estratégica deve contemplar quatro componentes: conjugação produto/mercado, os vetores de crescimento, a vantagem

competitiva e a sinergia. Conjugação produto/mercado caracteriza a especificação de produtos ou serviços através dos quais a empresa pretende atingir os seus objetivos e os mercados onde pretende operar para vendê-los. A definição de portfólios permite a análise de crescimento e participação de mercado por produto, linhas de produtos e sinergia.

Os vetores de crescimento indicam a direção que a empresa seguirá, tendo como base sua conjugação produto/mercado escolhida. Os vetores de crescimento referem-se à projeção ou previsão de crescimento e participação de mercado dos produtos/serviços que compõem o portfólio. O crescimento via vetores se dá pela: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. A vantagem competitiva diz respeito ao perfil de competência da empresa em relação aos concorrentes. Representa os pontos fortes (recursos, tecnologias...) da empresa em relação aos concorrentes. A conjugação desses três componentes podem indicar a necessidade de manter ou mudar a estratégia empresarial. A mudança estratégica é uma alteração do conjunto produtos e/ ou serviços e ou/ mercados.

A sinergia, por sua vez, é uma medida de capacidade da empresa para tirar proveito de sua entrada em uma nova área de produto e mercado. É uma variável chave na escolha de uma estratégia de diversificação.

Para explicar a relação da empresa/ambiente, Miles e Snow (1978) propõem um modelo de classificação do ambiente. Essa classificação tem base nos tipos de desafios que a organização deve resolver para adaptar-se ao ambiente. Eles acreditam que a organização poderá optar dentro de quatro tipos básicos de estratégia empresarial: estratégia defensiva, estratégia ofensiva, estratégia analítica e estratégia reativa. As três primeiras estratégias são consideradas estáveis, enquanto que a reativa é instável.

A estratégia defensiva, segundo os autores acima referenciados, caracteriza as empresas que têm foco muito estreito, são muito especializadas e relutam em atuar em situações diferentes daquelas a que estão habituadas. As organizações possuem domínio definido produto/mercado e pretendem manter sua posição ou defender-se contra a ação dos concorrentes, buscando a estabilidade. Por causa desse foco estreito, dificilmente modificam a sua tecnologia, estruturas ou sistemas operacionais. Assim, a estratégia defensiva se preocupa com a estabilidade, isto é, como isolar uma parcela do mercado para criar um domínio estável. E para afastar o concorrente, o defensor pratica preços competitivos ou se concentra na qualidade.

Na estratégia ofensiva, a prospecção é a marca das empresas que continuamente procuram novas e inovadoras oportunidades de produtos no mercado e fazem tentativas para lidar com ameaças emergentes. A preocupação é a de buscar novas oportunidades no mercado

e reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente. São empresas criadoras de exemplos, incertezas e desafios para as demais, especialmente para os seus competidores. Contudo, devido ao seu foco nas inovações no produto e no mercado tendem a ser algo ineficientes.

A estratégia analítica caracteriza as organizações que atuam em dois mercados, um relativamente estável e outro em processo de mudança. No estável, atuam de maneira rotineira, usando seus processos e estruturas consolidados. Nos mercados em mudança procuram acompanhar e adotar as inovações mais promissoras introduzidas pela concorrência. Procuram garantir o domínio atual da organização e, ao mesmo tempo, tentar explorar novas oportunidades. É um posicionamento intermediário entre as estratégias defensivas e as estratégias ofensivas, procurando minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro.

A estratégia reativa caracteriza as empresas que atuam em ambientes turbulentos, mas a alta administração é incapaz de dar respostas eficazes. A menos que forçadas pelas pressões ambientais, essas empresas freqüentemente ficam como estão, sem fazer qualquer ajuste em sua estratégia ou estrutura. As respostas ocorrem tardiamente às ocorrências do ambiente, de forma despreparada e improvisada. Esta abordagem é inconsistente e instável.

Oliveira (1991), com base na análise do ambiente externo às organizações (oportunidades e ameaças) e do ambiente interno às organizações (pontos fortes e fracos), propõe, à semelhança de Miles e Snow (1978), uma tipologia de estratégia. Para esse autor, a estratégia está relacionada à ligação da empresa a seu ambiente. E nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida. Para tanto, há a necessidade de se fazer uma avaliação interna da organização, vendo-se seus pontos fortes, neutros e fracos, bem como uma avaliação do ambiente que circunda a organização em termos de oportunidades e ameaças. Dessa avaliação deve resultar a postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos objetivos estabelecidos/escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou mais adequadas em determinado momento.

De posse da análise desses fatores (internos e externos) para fazer frente à situação apresentada, a empresa pode escolher a sua orientação estratégica. Levando em consideração a predominância de pontos fortes e fracos da organização e a predominância de oportunidades e ameaças no ambiente, Oliveira (1991) estabelece a sua tipologia estratégica: estratégia de sobrevivência, estratégia de manutenção, estratégia de crescimento e estratégia de desenvolvimento.

A estratégia de sobrevivência caracteriza-se por ser um posicionamento estratégico que deve ser adotado apenas quando a empresa e o ambiente estão em situações inadequadas e quando há predominância de pontos fracos internos e de ameaças externas. Numa postura estratégica de sobrevivência é parar com os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas.

Na estratégia de manutenção, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, possuindo, entretanto, uma série de pontos fortes suficientes para manter a posição conquistada até o momento. A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir dessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. Neste posicionamento estratégico a empresa procura, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, focando a análise sobre a monitoração das influências externas, para identificar possíveis oportunidades e ameaças. Posturas estratégicas de estabilidade, de nicho e de especialização podem ser pensadas como direcionamentos para essa situação.

Numa postura estratégia de crescimento, embora haja na empresa predominância de pontos fracos, o ambiente oferece situações favoráveis, havendo possibilidade para o seu crescimento. É o momento de a empresa pensar em antecipar-se aos seus concorrentes através de desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços. Para Oliveira (1991, p. 40), “a estratégia de inovação é uma das mais adequadas aos momentos de incertezas, pois novos produtos, mercados e processos são saídas para superar as áreas de turbulência e incerteza”. Por outro lado, além da estratégia da inovação, para aproveitar oportunidades de mercado, a empresa poderá avaliar possibilidades estratégicas de internacionalização, *joint-venture*, de expansão ou de fusão.

A estratégia de desenvolvimento caracteriza a situação mais favorável à organização, pois há predominância de pontos fortes e oportunidades. Portanto, o desenvolvimento da empresa faz-se em duas direções principais: pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias deferentes daquelas que a empresa domina. A combinação desse dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite ao executivo construir novos negócios no mercado. O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações: desenvolvimento de mercado, de produtos ou serviços, financeiro, de capacidade e de estabilidade. Através destas formas de desenvolvimento, a empresa poderá buscar novos mercados, oferecer melhores produtos ou serviços para seus mercados atuais e buscar sinergia positiva da fusão ou associação; ou mesmo a incorporação de empresas com diferentes posturas estratégicas (desenvolvimento financeiro e de

capacidades) ou com posturas estratégicas idênticas (desenvolvimento de estabilidade).

A estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa, entretanto, corresponde à diversificação. Neste caso, os executivos devem fazer minuciosas análises para decidir sobre qual a melhor estratégia de diversificação para obter vantagens competitivas. Oliveira (1991, p. 49) diz que “as estratégias inerentes à postura estratégica de desenvolvimento levam a empresa para níveis de incerteza mais altos do que qualquer das posições já descritas”.

O mundo dos negócios tem acirrado fortemente a concorrência nas últimas décadas, principalmente nos anos 80/90. É da essência da competição empresarial a preocupação com os concorrentes, como defendem muitos teóricos; entre tantos destacam-se (Porter, 1986; Ansoff, 1990). Em que segmentos de mercado atuam, quais as características diferenciadas de seus produtos, quais tecnologias de produto e de processo dominam, como distribuem seus produtos, qual a imagem da assistência técnica após venda, qual o nível de seus recursos humanos, são alguns atributos dos concorrentes que a empresa precisa conhecer. E a literatura sobre eles é farta.

Vale enfatizar que conhecer os concorrentes atuais não basta. É preciso ir além. É necessário tentar descobrir quem serão os novos concorrentes, de onde surgirão e o que farão. Porque novos concorrentes poderão surgir inesperadamente de lugares insuspeitos, principalmente devido à rapidez do avanço tecnológico. A ação da concorrência é o principal fator que cria ameaças e, algumas vezes, oportunidades para as organizações, como: novas idéias, novos mercados, novas necessidades, novos conceitos de administração.

Para facilitar a análise da concorrência, é conveniente começar estudando o ramo de negócios. O modelo de análise da concorrência ampliada de Porter (1986) traz um roteiro interessante para este fim. Na sua visão, a capacidade de uma organização de competir num dado mercado é determinada pelos seus recursos técnicos e econômicos, bem como por cinco forças ambientais, sendo que cada uma delas ameaça a entrada da organização em um novo mercado. Para ele, o administrador de uma organização deve analisar essas forças e propor um programa de influenciá-las ou para se defender delas. As cinco forças ambientais de Porter são: as barreiras à entrada num mercado, o poder de barganha dos compradores, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de produtos de substituição e a rivalidade entre competidores atuais.

As barreiras à entrada num mercado de concorrentes potenciais pode restringir o retorno sobre os investimentos dos concorrentes atuais. O modelo de Porter descreve seis barreiras para a entrada num mercado: economias de escala, diferenciação de produtos, necessidade de capital, desvantagens de custos independente do tamanho, acesso aos canais

de distribuição e política governamental.

Porter(1986) afirma que toda a organização que deseje competir em um novo mercado precisa analisar as reações possíveis de seus competidores já existentes no mercado, especialmente se os competidores já operando no mercado possuem recursos substanciais para contra-atacar, incluindo sobra de caixa e disponibilidades de empréstimos não utilizados, capacidade produtiva ou poder de barganha sobre os canais de distribuição e clientes; os competidores já operantes parecem dispostos a reduzir preços devido ao desejo de manter as suas faixas de mercado ou porque existe um excesso de capacidade instalada no ramo de negócios em questão e quando o crescimento do ramo de negócios for lento, afetando a capacidade da organização de se ajustar à chegada do novo competidor, provavelmente provocando o declínio dos resultados financeiros de todas as empresas envolvidas.

O poder de barganha dos compradores se exerce na medida em que os clientes de uma empresa querem que os preços baixem ou que a qualidade suba. Sua capacidade para fazê-lo depende de quanto compram, de até que ponto estão bem informados e de sua disposição de experimentar alternativas. À medida que novas empresas entram em campo e as opções dos consumidores se tornam maiores, as condições de lucratividade podem mudar radicalmente. Os consumidores também têm poder de barganha quando os produtos são particularmente caros ou quando a propaganda os ajuda a perceber que um conjunto de produtos é relativamente indiferenciado. Os compradores, diretamente ou por meio da legislação, podem forçar a empresa de um ramo de negócios a segurar seus preços, fornecendo-lhes informações dispendiosas ou manter peças em estoque.

O poder de barganha dos fornecedores pode ser muito grande ou muito pequeno e, desse modo, influenciar bastante ou pouco os preços para os concorrentes de um ramo de negócios. Entre outras coisas, o fornecedor costuma ser poderoso quando a atividade é dominada por apenas alguns competidores ou quando a empresa compradora tem importância moderada para o fornecedor. Por outro lado, o comprador pode exercer poder de compra se faz em grandes quantidades, ou se o comprador ameaçar fabricar ele mesmo o produto do vendedor. Como os fornecedores querem cobrar os preços mais altos possíveis por seus produtos, surge naturalmente uma luta de poder entre as empresas e seus fornecedores.

Ameaças de produtos substitutos. A concorrência depende da extensão até a qual os produtos em uma indústria são substituíveis por produtos de outra. Se um produto puder ser aperfeiçoado ou diferenciado objetivando maior lucratividade, os compradores podem substituir produtos oriundos de fornecedores tradicionais. Os produtos substitutos podem estabelecer limites para o aumento de preços e influenciar decisões sobre investimentos em

desenvolvimento de novos produtos.

É a rivalidade entre competidores atuais que afeta diretamente os retornos, quando os concorrentes de um ramo de negócios se envolvem numa guerra de preços. Todos os fatores anteriores convergem para a rivalidade, que para Porter é um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. As empresas manobram para conquistar posições. Elas podem-se atacar uma sem às outras ou concordarem tacitamente ou coexistirem, talvez até formarem alianças. Se os competidores são numerosos e têm energia mais ou menos equivalente em termos de publicidade, a competição pode se tornar intensa, especialmente quando os competidores lutam por faixas de mercado em negócios que crescem devagar, quando os produtos competitivos são relativamente indiferenciados e as barreiras de saída são altas.

A análise dessas cinco forças pode contribuir para uma avaliação dos pontos fortes e fracos de uma empresa. Mais importante, a estratégia deve ser capaz de dar à sua empresa a melhor posição possível no campo competitivo, inclusive as defesas contra concorrentes atuais e potenciais. Esse arcabouço tem implicações para a formulação da estratégia. A hipótese de Porter é que, quanto maiores forem as forças num determinado ramo de negócios, menores os retornos médios. Portanto, para ser bem sucedida num ramo que tenha muitos novos concorrentes, numerosos produtos de substituição, alto poder de barganha de consumidores e de fornecedores e uma disputa constante por posição entre os competidores, uma empresa deve elaborar cuidadosamente uma estratégia que leve em conta essas forças. O entendimento destes conceitos presentes numa análise estrutural é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia competitiva.

Essas cinco regras da concorrência são as forças que determinam a atratividade do segmento de mercado na qual a empresa está inserida tal como em qualquer indústria, seja ela local ou multinacional, produzindo um produto ou um serviço. Elas determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam fundamentalmente os seus custos, os preços e o investimento em um dado segmento. Assim, o entendimento das forças que a cercam vai permitir à empresa escolher efetivamente a sua estratégia competitiva. Essa metodologia permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos de sucesso frente à sua concorrência, além da identificação de inovações estratégicas para a melhoria de sua rentabilidade.

Dentro das peculiaridades de cada uma das cinco forças pode estar a explicação porque as empresas adotam uma determinada estratégia. Por exemplo, se o poder de barganha dos fornecedores é alto, uma empresa pode procurar seguir uma estratégia de integração vertical para trás. Dado o leque de forças externas possíveis, pode-se imaginar que a gama de

estratégias possíveis é muito grande. Mas Porter (1986) assume a posição oposta: somente umas poucas estratégias genéricas sobrevivem à concorrência a longo prazo. Assim, existem três tipos básicos de vantagem competitiva a serem adotadas: baixo custo, diferenciação e enfoque. As vantagens resultam de uma melhor habilidade da empresa, comparada com seus concorrentes, em lidar com essas cinco forças. A combinação dos três tipos básicos de vantagem levam a empresa a adotar uma dessas três estratégias competitivas: de liderança de custos, de diferenciação ou de enfoque. As empresas precisam fazer uma opção, entre umas ou outras estratégias genéricas, a fim de obter vantagem competitiva. Essas estratégias são descritas a seguir:

1. Estratégia de liderança em custos. Esta estratégia visa ser o produtor de baixo custo da indústria. A estratégia de liderança de custos é realizada através do ganho da experiência, do investimento em instalações para produção em grande escala, do uso de economias de escala e da monitoração cuidadosa dos custos operacionais totais (com programas de *downsinzing* e gerenciamento da qualidade total). A estratégia objetiva oferecer produtos ou serviços mais baratos, por isso trabalha fortemente a idéia de gestão de custos.

2. Estratégia de diferenciação. A crescente sofisticação de análise de custos foi seguida, com um atraso relativamente grande, por maior atenção dedicada aos clientes, no processo de análise competitiva. À medida que os estrategistas passaram a prestar maior atenção à análise dos clientes, começaram a reconsiderar a idéia de que conseguir baixos custos e oferecer baixos preços aos clientes era sempre a melhor maneira de concorrer. Em vez disso, eles focalizaram mais de perto maneiras diferenciadas de concorrer que permitissem a uma empresa cobrar um preço extra melhorando o desempenho dos clientes. Esta estratégia caracteriza-se por desenvolver produtos e serviços únicos com base na lealdade do cliente à marca. Uma empresa pode oferecer qualidade mais alta, melhor desempenho ou características únicas; qualquer um desses fatores pode justificar preços mais altos. A estratégia enfatiza fortemente algo que torne o produto ou serviço diferente do concorrente.

3. Estratégia de enfoque. Esta estratégia procura atender segmentos de mercado estrito ou selecionar um nicho de mercado e dominar os recursos para explorá-lo da melhor forma possível, em vez de tentar enfrentar todos os concorrentes no grande mercado. É ser melhor e tirar o máximo de proveito de mercado ou produtos/serviços, selecionados de forma estreita. A escolha pode focalizar: produtos ou serviços em particular, grupos específicos de clientes ou mercados geográficos específicos. A estratégia pode ser com foco na diferenciação, pela qual as ofertas são diferenciadas no mercado almejado, ou com foco nos custos, pela qual a

empresa vende a baixo custo no mercado almejado. As duas primeiras buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia de enfoque visa a uma vantagem de custo ou a uma diferenciação em segmentos de mercados específicos.

Para a empresa é fundamental conhecer claramente as forças que a cerca, a fim de poder, após análise detalhada dessas forças, escolher a sua estratégia competitiva. Dado o papel fundamental da vantagem competitiva, que oferece valor superior ao cliente, resultando em desempenho igualmente superior aos clientes, a principal peça no processo de planejamento estratégico da empresa deve ser a sua estratégia genérica. Esta especifica o método primordial para a vantagem competitiva que a empresa está buscando e fornece o contexto para a tomada de decisões em cada área funcional.

Porter (1992, p. 1) vê a estratégia competitiva como sendo “ (...) a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, (...) visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. Coloca que existem duas questões centrais que são a base para a escolha da estratégia competitiva: a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo; e os fatores que determinam esta atratividade. Também, que nenhuma questão é suficiente por si só para orientar a escolha da estratégia competitiva. O que torna a escolha um desafio é a moldagem tanto da atratividade da indústria quanto da posição competitiva. Tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa e é isto que torna a escolha da estratégia competitiva desafiante e excitante. As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes.

Embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais ou menos atrativa. Ao mesmo tempo, uma empresa pode claramente melhorar ou desagregar sua posição dentro de uma indústria através da escolha de sua estratégia. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas tenta também moldar este meio ambiente a favor de uma empresa.

No novo cenário de negócios, a capacidade de transformar uma estratégia em algo que possa ser executado com sucesso torna-se tarefa considerável. A idéia é de incorporar essa estratégia sob um única visão, permitindo a tomada de decisões coerentes entre si e estabelecer novo fundamento competitivo, focalizando esforços e direcionando as ações para um objetivo comum. Essa estratégia também é incorporada em forma de missão, mas isso só não é suficiente, pois a estratégia deve ser traduzida em uma ação clara, com fatores críticos

de sucesso definidos. Esses fatores definem o que é necessário para o alcance da missão e, conseqüentemente, para a alteração das vantagens competitivas planejadas. Algumas vantagens definidas podem ser: qualidade de projeto, de produto e de serviços; eficiência e baixo custo das operações e dos recursos em geral; liderança na inovação; disponibilidade e desempenho da assistência técnica (ou serviços pós-venda); relações pessoais com os consumidores; facilidade, propriedade ou controle de matérias-primas de alto custo ou escassas; controle do mercado; aceitação pelo consumidor da marca da empresa; conveniência e disponibilidade do produto.

Visto que as forças ambientais estão em contínuas mudanças, as organizações necessitam continuamente avaliar o seu posicionamento estratégico, a fim de alcançar os seus objetivos. As estratégias devem ser revisadas e melhoradas não apenas em função de uma mudança de objetivos. Outros fatores para modificações nas estratégias estabelecidas podem decorrer de: respostas eficazes dos concorrentes, mudanças no ambiente, perda de recursos ou falhas na elaboração da estratégia. Desta forma, as organizações estão continuamente identificando, avaliando e selecionando métodos estratégicos alternativos, viabilizando a estratégica básica, através de estratégias menores, advindas da interação entre a organização e o seu meio ambiente.

Assim, as organizações pensam continuamente na sua base de recursos, suas forças e potencialidades para formular adequadamente a sua orientação estratégica. Nesta perspectiva, é fundamental a análise de alguns componentes estratégicos das organizações como: visão, missão, estrutura e recursos (tecnológicos, humanos, materiais, produtivos, financeiros e mercadológicos).

O estudo das vantagens competitivas possibilita a comparação da empresa com os seus concorrentes e o entendimento das razões pela quais os consumidores preferem um produto ou serviço e não outro. Outro benefício deste estudo é a tomada de decisão sobre as vantagens que a empresa pode ou pretende oferecer a seus consumidores para distinguir-se dos concorrentes.

O posicionamento de uma organização dentro do setor é importante para determinar se a sua rentabilidade está abaixo ou acima da média da indústria. Conforme Porter (1992, p. 9), “uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retorno mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta”. Coloca, ainda, que a base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Com essa vantagem, o desempenho acima da média é geralmente um sinal de colheita.

A vantagem de custos e a diferenciação originam-se, por sua vez, da estrutura industrial. Elas resultam, segundo Porter (1992), da habilidade de uma empresa de lidar com as cinco forças, melhor que as rivais. É importante ressaltar que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Porter (1992) coloca que uma vantagem de custo, por exemplo, pode resultar de fontes díspares como sistema de distribuição física de baixo custo, um processo de montagem altamente eficiente ou utilização de uma força de vendas superior. Já, a diferenciação pode originar-se de fatores similares diversos, inclusive a aquisição de matéria-prima de alta qualidade, em sistema ágil de atendimento a clientes ou em um projeto de produto superior.

Hall (1984) e Porter (1986), escrevendo a respeito de custo e diferenciação, afirmam que as empresas de sucesso haviam, em geral, optado por competir ou na base de baixos custos ou diferenciando produtos pela qualidade e características de desempenho. Porter popularizou esta idéia em termos de estratégias genéricas de baixo custo e de diferenciação. Ele também identificou uma opção de foco que passa pelas duas estratégias genéricas básicas.

As estratégias genéricas têm apelo por, no mínimo, duas razões: Primeira, elas captam uma tensão comum entre custo e diferenciação. Com frequência, uma empresa precisa incorrer em custos mais altos para entregar um produto ou serviço pelo qual clientes estão dispostos a pagar mais. Segunda, as estratégias genéricas são atraentes porque as capacidades, a estrutura organizacional, o sistema de premiação, a cultura corporativa e o estilo de liderança necessários ao sucesso de uma estratégia de baixo custo são, à primeira vista, contrários àquelas necessárias para a diferenciação. Em nome da consistência interna e para garantir que ela mantenha uma finalidade única, uma empresa pode ter que optar entre duas formas de competir.

Para Ghemawat (2000), as estratégias genéricas provocam um vigoroso debate entre os estrategistas, por razões empíricas e lógicas. Em termos empíricos, a tensão entre custos e diferenciação não parece absoluta: as empresas podem descobrir modos superiores de produzir a custos mais baixos como, por exemplo, reduzindo o índice de defeitos. Um segundo desafio à noção de estratégia é de natureza lógica. Embora o desejo por consistência interna possa levar uma empresa aos extremos de baixo custo e alta diferenciação, considerações externas podem puxar as empresas de volta ao centro. Por exemplo, se a maioria dos clientes não querem nem o produto mais simples nem o mais elaborado a estratégia mais lucrativa pode consistir em oferecer um produto de qualidade moderada e incorrer em custos moderados.

Nos anos 90, cresceu a idéia de se estabelecer a maior ligação possível entre custos e

diferenciação. O consenso geral, não universal, entre estrategistas, não enfatizam estratégias genéricas. Em vez disso, eles adotam a idéia de que a posição competitiva precisa levar em conta custo relativo e diferenciação. Por esta visão, o posicionamento é um esforço para associar o máximo possível custo e diferenciação. À medida que aumenta a diferenciação, o mesmo se dá com o custo, na maior parte dos casos: porém, a maior diferença entre os dois não ocorre necessariamente nos extremos de baixos custos e altos preços. A posição ideal representa uma opção a partir de um espectro de concessões entre custo e diferenciação, e não uma escolha entre estratégias genéricas mutuamente exclusivas.

2.5. Relação mudança ambiental/estratégia empresarial

As constantes alterações ambientais trazem incertezas quanto aos caminhos a serem percorridos pelas organizações na perseguição de seus resultados. Assim, complexidade e dinâmica ambiental influenciam a adoção de determinadas estratégias pela organizações. Porter (1986) afirma que o ponto central na formulação da estratégia competitiva na organização reclama o acompanhamento das variações externas que agem de forma ameaçadora ou através de oportunidades ambientais. A compreensão das mudanças externas devem ser constantes, cabendo aos gestores ajustar a estratégia de acordo com as oscilações do ambiente. Os ajustes estratégicos devem considerar o ambiente externo com suas oportunidades e ameaças e a organização com seus pontos fortes e fracos.

É sabido que o ambiente muda rapidamente. E a tendência é que, cada vez mais, aconteça assim. As inovações tecnológicas e mudanças sociais acontecem num ritmo cada vez mais acelerado.

Com o advento da globalização, as empresas, durante a década de 80, procuraram se reestruturar, reduzir hierarquias e corrigir distorções, para buscar adequações de seus custos, e, com isso, obter uma maior competitividade do mercado de seus produtos e serviços. Antes da globalização, as empresas podiam fixar suas unidades de negócios para mercados particulares de produtos e definir estratégias para que se tornassem líderes mundiais na atividade. Mas, com as fronteiras de mercado mudando cada vez mais rapidamente, os alvos se deslocam e se mantêm apenas temporariamente. A capacidade de inventar novas opções para entrar rapidamente em mercados emergentes e a mudança rápida dos padrões de escolha dos clientes em mercados estabelecidos têm sido as formas que algumas poucas empresas adotaram, e que proporcionaram o seu crescimento e, em muitos casos, as transformaram em

empresas líderes de mercado.

As empresas que optaram nas suas competências tiveram uma vantagem competitiva sobre aquelas que apenas definiram estratégias de mercado para seus produtos. A curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva de seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes. Mas, os sobreviventes da primeira onda da competição global estão convergindo para padrões similares de custos de produtos e de qualidade, barreiras mínimas para a competição continuam, mas cada vez menos como fonte de vantagem diferenciada. A longo prazo, a competitividade deriva de uma capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos que podem ser antecipados. As reais fontes da vantagem devem ser encontradas na capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo, e nas habilidades de produção em competências que possibilitem negócios individuais para se adaptarem rapidamente às oportunidades em mutação.

Segundo Ansoff (apud Oliveira 1991) a estratégia empresarial tem três fundamentos essenciais que devem ser considerados na relação estratégia/ambiente: (1) A turbulência ambiental que se caracteriza pelo nível de mudança, avaliado dentro de uma escala de graduação, dependendo das características da atividade da organização. (2) A estratégia adotada referente às decisões já tomadas e que levarão a empresa a uma determinada posição competitiva no futuro. Estratégia e turbulência ambiental devem ser coerentes, havendo necessidade de adaptar a estratégia às mudanças emergentes. (3) A capacitação que diz respeito à postura da empresa para lidar com as mudanças ambientais e para posicionar a empresa de forma a cumprir os seus objetivos e lidar adequadamente com as alterações ambientais.

No mundo específico dos negócios, nota-se não apenas novas oportunidades, mas também mudanças na forma de fazer negócios, mostrando que ligação entre ambiente e estratégia organizacional é complexa e de difícil determinação. Cabe à administração compreender o ambiente e saber que a pressão ambiental afeta de modo diferente cada organização. Portanto, a influência ambiental sobre a estratégia empresarial parece depender do tipo de organização, das capacidades de que dispõe para atingir seus objetivos e grau de dependência da organização ao ambiente onde interage.

Mudanças no ambiente levam a mudanças na organização. Na medida em que o cenário social, econômico, político e empresarial se altera, as organizações necessitam repensar seu posicionamento estratégico. Mudam as relações com clientes, fornecedores, funcionários, acionistas e ainda com a comunidade. A competição global e a alta velocidade

das mudanças tecnológicas têm forçado os governos e as empresas a se ajustarem a essa nova realidade ambiental. Nos tempos de globalização, a própria sobrevivência das empresas poderá ficar comprometida caso não haja consistência das políticas do governo, da forma de conduzir a nação ao desenvolvimento econômico, integrada à comunidade internacional. Ao Estado, não com ações paternalistas e caridosas ou como interventor, pois esforços para proteger um determinado setor freqüentemente tem conseqüências perversas e não pretendidas, cabe a definição dos aspectos decisivos para alavancar o desenvolvimento econômico, utilizando-se do fluxo de recursos permitido pela própria globalização, sendo responsável pelas condições político-econômicas que, se não favorecem, não devem impedir o desenvolvimento das empresas.

Um projeto nacional, este é o ponto de partida. Um projeto nacional que trate da globalização com pragmatismo e não como panacéia para resolver todos os atrasos do país. Não há como ignorar, principalmente nos últimos anos, a intervenção do Governo na economia e política para ajustar o país à nova realidade globalizada. Não há como ignorar que no Brasil, a ação do governo tem-se caracterizado historicamente como uma variável ambiental marcante para a atividade econômica empresarial, principalmente nos anos 80, com a utilização de sucessivos planos econômicos heterodoxos para combater os altos índices inflacionários e a dívida externa. Para Marcovich (1990, p. 28):

Problemas prioritários do Brasil têm sido tratados pelo Governo, nos últimos anos, através de choques. Turbulências, crises e colapsos fazem parte do contexto sócio-econômico do país. Turbulências transformam-se em crises, crises em colapsos e, antes do colapso alcançar o caos adota-se um choque para retardar as turbulências. Choques têm servido para ajustar um agenda econômica de curto prazo ao calendário político do país.

Visto que os planos de estabilização (1985-1990) não obtiveram o êxito esperado, a década de 90 também foi submetida a novos planos de combate à inflação e de estabilização econômica, acompanhados de uma série de medidas e ajustes para abertura da economia à concorrência internacional. Confirma-se, assim, ao nível das empresas na arena global, a tendência de abertura de mercados e gradativa redução das barreiras tarifárias tendendo a dificultar e a comprometer a sobrevivência de empresas no país, que, até os anos 90, ainda mantinham uma política de isolamento do mercado internacional. Oprimido por uma postura histórica de mercados fechados e de recursos naturais e humanos subutilizados, o Brasil se depara hoje com as exigências de um novo mercado globalmente competitivo.

Em uma economia interligada por meios eletrônicos em tempo real, a distância deixou de isolar qualquer país dos centros comerciais do mundo (Mckenna, 1988). O Brasil está

reagindo a essas mudanças e abre suas portas e janelas para uma nova era. O país busca ocupar o seu lugar entre as nações em franco desenvolvimento que disputam os mercados emergentes e elevar o padrão de vida de sua população. Nesta era de redes econômicas e políticas regionais e globais, o futuro do Brasil reside em tornar-se uma *peça fundamental* na rede global de comércio. A tarefa não é simples. Está nas mãos das empresas ajudar a moldar o futuro.

As barreiras comerciais estão caindo no mundo inteiro. A desregulamentação e a privatização nos países em desenvolvimento aumentam a globalização de produtos e serviços e tornam as empresas mais competitivas. Segundo Tojal (1996), observa-se no jogo do poder que agora se desenvolve, que entre as suas regras e objetivos destacam-se a liberação de restrições comerciais, e uma redução de concorrentes locais, em particular nos países de industrialização tardia, quer pela aquisição comercial, quer pela introdução de novas tecnologias.

Neste cenário de abertura, deterioração das contas públicas e de espiral inflacionária em alta, surge um novo choque na economia, o Plano Real, com o intuito de derrubar a inflação, estabilizar a economia e criar condições favoráveis a um novo período de crescimento sustentável. A intenção do Plano Real é de ajustar o país à nova realidade de competitividade internacional, através de orientações e políticas consistentes de governo, de modo a conduzir o país ao desenvolvimento econômico, integrado à comunidade internacional.

No Brasil existe uma grande ligação e interinfluência entre governo e empresas. O impacto de medidas sobre o ambiente sócio-econômico e político brasileiro cria, num primeiro momento, uma situação de turbulência e de perplexidade e, num segundo momento, ceticismo e insegurança quanto a novas intervenções. A acentuada instabilidade ambiental e as freqüentes intervenções governamentais na economia têm gerado um certo *estado de espera* nos investimentos e novos negócios. Entretanto, apesar de ajustes e correções freqüentes necessárias para adequar a estrutura econômica do país a um novo estágio de desenvolvimento, o Plano Real mantém uma certa estabilidade há mais tempo. Assim, pressupõe-se que as organizações tenham alterado a sua orientação estratégica, para fazer frente ao novo cenário que se apresenta.

Uma empresa, para desempenhar-se bem e atingir os seus objetivos depende de uma série de características de atuação, como: produtividade, qualidade, agilidade e flexibilidade. A produtividade está intrinsecamente ligada ao lucro que a empresa irá conseguir da sua operação. A empresa com alto índice de produtividade terá custos mais baixos, podendo, ou

oferecer produtos a preços mais baixos que os de seus competidores, ou trabalhar com maior margens de lucro. Entretanto, estrategicamente, a questão da produtividade deve estar sempre subordinada aos objetivos a longo prazo da empresa. Já, a qualidade competitiva é a expressão mais apropriada para designar as abordagens modernas de qualidade.

A base teórico-empírica, desenvolvida neste capítulo, permitiu verificar a forte inter-relação entre as variáveis do presente estudo. Tendo em vista esta revisão, efetuou-se uma investigação empírica, fundamentada na metodologia apresentada a seguir. Assim o presente trabalho tem a idéia de identificar o posicionamento estratégico preponderante nas empresas estudadas, a partir do modelo de Porter.

3. METODOLOGIA

Com base nos conhecimentos teórico-empíricos anteriormente abordados, apresenta-se, a seguir, a metodologia que viabilizou a investigação do problema da presente pesquisa, que consiste na análise da turbulência ambiental e seus possíveis efeitos sobre estratégias nas empresas da Construção Civil, que foram escolhidas como *as empresas do ano* no Setor, pela Sindicato da Construção Civil de Santa Maria (SIDUSCON/SM), Rio Grande do Sul.

3.1. Perguntas de pesquisa

Tendo em vista as diferentes orientações estratégicas observadas na literatura especializada quanto aos diferentes posicionamentos estratégicos que poderão ser seguidos pelas organizações, procurar-se-á responder às perguntas de pesquisa:

- Quais foram as estratégias predominantes que orientaram às empresas da Construção Civil, para fazer frente as mudanças de cenário político-econômico-social, pós- Plano Real?
- Quais foram os comportamentos gerenciais face às mudanças de cenário?
- Quais foram as mudanças de cenário político-econômico-social pós-Plano Real?

3.2. Variáveis

As variáveis de interesse deste estudo são as seguintes: turbulência ambiental e administração estratégica. Entendendo não existir uma perfeita relação causal entre mudanças ambientais e administração estratégica nas organizações, no presente estudo, especificamente, na Construção Civil, as variáveis não são classificadas em independentes e dependentes; embora sabendo-se que as transformações ambientais influenciam o posicionamento estratégico.

3.3. Definição constitutiva das variáveis

Turbulência ambiental: situação imprevista que ocorre no ambiente externo às organizações empresariais, tanto no nível macroambiental quanto no nível do ambiente operacional, que se caracteriza por apresentar forte interinfluenciação entre os elementos ambientais.

Ambiente ou contexto externo: refere-se a todas as influências externas à organização, sejam pessoas, grupos e organizações sejam condições macroambientais (tecnologia, economia, demografia, legislação e instituições). Diz respeito ao ambiente imediato da organização e ao macroambiente.

Estratégia empresarial: indicação dos caminhos, meios, cursos de ação e decisões que capacitam a empresa a alcançar seus objetivos e metas num determinado ambiente.

Estratégia empresarial de liderança de custos: oferecer produtos de baixo custo em relação aos concorrentes deve ser o tema central de toda a estratégia, visando obter vantagem frente a seus concorrentes, através de preços de venda, abaixo dos mesmos (Porter, 1986), embora qualidade, assistência técnica e outros componentes estratégicos não possam ser deixados de lado.

Estratégia empresarial de diferenciação: enfatiza fortemente algo que torne o produto ou serviço diferente do concorrente, buscando conseguir uma forte identificação do cliente com a marca (Porter, 1986).

Estratégia de enfoque: consiste em concentrar esforços em determinados grupos de clientes, segmento da linha de produtos, ou mercado geográfico (Porter, 1986).

3.4. Definição de outros termos considerados importantes para a pesquisa

Visão: uma imagem viva de um estado futuro ambicioso e desejável, relacionado com o cliente, e superior, em algum aspecto importante, ao estado atual (Whiteley, 1997).

Missão: a missão orienta e delimita a ação da empresa, definindo o que ela se propõe. Exprime a razão de sua existência.

Estrutura organizacional: compreende a disposição e a inter-relação entre as partes componentes e os cargos de uma organização (Stoner e Freeman, 1995).

Ambiente externo ou organizacional: é o conjunto de todos os fatores externos à

organização. Representa todos os elementos (pessoas, grupos e organizações) com as quais, de forma direta ou indireta, a organização intercambia insumos e produtos.

Ambiente interno: reporta-se às características internas às organizações, inerentes e específicas a cada uma delas em particular, como tecnologia, estrutura, tamanho, recursos, gestão, dentre outras.

Macroambiente ou ambiente geral: é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influencia difusamente todas as organizações. Seus limites e fronteiras correspondem à sociedade como um todo. Não é uma entidade concreta com a qual a organização possa interagir diretamente, mas um conjunto difuso de condições genéricas e externas às organizações como, por exemplo, influências político-legais, econômicas, educacionais, religiosas, valores éticos, ecológicos e sociais, e que contribuem, de um modo geral, para tudo aquilo que ocorre dentro de cada organização.

Microambiente ou ambiente operacional: É o meio ambiente específico da organização e corresponde ao segmento do ambiente geral mais próximo e imediato da organização. É constituído por outras organizações, instituições, grupos e indivíduos com que uma determinada organização, entrando em interação direta, pode operar. É o contexto ambiental mais próximo da empresa e que lhe fornece as entradas ou insumos de recursos ou informações, bem como a colocação e a distribuição de suas saídas ou resultados.

Cenários: representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, que podem envolver uma postura otimista, mais provável ou pessimista sobre o cenário econômico, cenário tecnológico, cenário político-legal, cenário sócio-cultural e cenário demográfico (Oliveira, 1991).

Vantagem competitiva: diz respeito ao perfil de competência da organização em relação aos concorrentes. Representa os pontos fortes da empresa em relação aos concorrentes.

Estratégia competitiva: é o conjunto de ações ofensivas ou defensivas que, visando a uma posição de longo prazo sustentável para a empresa, unidade estratégica de negócios ou corporação; dota-a de meios adequados para enfrentar as cinco forças competitivas e maximizar o seu retorno sobre o investimento.

3.5. Definição operacional de variáveis

As variáveis foram operacionalizadas da seguinte forma:

Estratégia genérica de liderança de custo: foi identificada a partir da descrição e análise documental das atividades de controle de custos e despesas; diminuição dos custos em áreas como força de vendas, publicidade e operações; controle forte da mão-de-obra; busca de alto índice de produtividade; e reestruturação da empresa para reduzir custos.

Estratégia genérica de diferenciação: foi identificada através da análise documentos das atividades preocupadas com a imagem da empresa e com a qualidade do produto; investimentos em vendas, propaganda e promoção de vendas para ampliar a demanda dos produtos da empresa; e lançamento de produtos diferenciados.

Estratégia genérica de enfoque: foi identificada a partir da descrição e análise documental dos concorrentes da Construção Civil, procurando detectar as diferenças em determinado segmento de produtos; em determinado grupo de compradores; e abandono de determinada linha de produtos.

3.6. Delimitação da pesquisa

A forma de investigação desta pesquisa é descritiva, de caráter não-experimental, porque não há a manipulação das variáveis ou designação de sujeitos e condições pré-estabelecidas (Kerlinger, 1979; Selltiz et al., 1965). A pesquisa do tipo não experimental possibilita, portanto, conhecer e interpretar os dados como eles estão. Segundo Godoy (1995), é descritivo o estudo que procura descrever um fenômeno específico com o intuito de conhecer a sua natureza, os processos que o compõem ou que nele ocorrem. Tendo sido estudado mais de um caso, a presente pesquisa caracterizou-se como um estudo de multicase, uma vez que foram analisadas as percepções dos dirigentes das empresas construtoras de empreendimentos imobiliários de Santa Maria (RS), no que se refere ao tipo de comportamento estratégico adotado em sua administração.

De acordo com Triviños (1987), tal dimensionamento permite estudar duas ou mais organizações sem a preocupação de comparar, entre si, os resultados obtidos em cada uma delas. A utilização deste método justifica-se pelo interesse em analisar a suposta influência da mudança de cenário com o advento do Plano Real na escolha da estratégia empresarial predominante nas organizações focalizadas, sem haver, contudo, a justaposição dos resultados.

A perspectiva da pesquisa é de um estudo longitudinal, uma vez que analisa a estratégia empresarial numa sequência passada de tempo (1995 a 1999) nas empresas da

Construção Civil de Santa Maria do Rio Grande do Sul, pós-Plano Real.

3.7. População, nível e unidade de análise

A população desta pesquisa é composta por dois integrantes do grupo de dirigentes de primeiro escalão da organização Alfa, por três integrantes do grupo de dirigentes de primeiro escalão da empresa Beta, de três integrantes do grupo de dirigentes de primeiro escalão da empresa Delta, e por dois integrantes do grupo de dirigentes de primeiro escalão da empresa Ômega, em um total de dez pessoas, todas envolvidas na administração e determinação da estratégia empresarial das respectivas organizações.

O nível de análise da pesquisa é o organizacional e a unidade de análise é composta por quatro organizações de pequeno porte da Construção Civil em Santa Maria, Rio Grande do Sul.

3.8. Dados: tipos, técnica de coleta e tratamento

Esta fase descreve os fatores e as etapas que serviram de alicerce para a presente averiguação, que no entender de Selltitz et al. (1965, p. 451) corresponde a “(...) uma série de operações intimamente relacionadas”. Os referidos autores acrescentam que “o objetivo da análise é resumir de tal modo as observações totais que elas possam fornecer respostas às questões de pesquisa”.

3. 8. 1. Tipos de dados

Os dados coletados são de dois tipos:

a) Dados primários: foram obtidos pela primeira vez pelo pesquisador como parte da presente pesquisa.

b) Dados secundários: aqueles disponíveis ao pesquisador na literatura, revistas especializadas, em manuais, relatórios, regulamentos, boletins, legislação, normas e outros documentos organizacionais que possam identificar e caracterizar a orientação estratégica das empresas objeto deste estudo.

3. 8 2. Técnica e coleta de dados

Os dados primários foram coletados através de uma entrevista, composta de perguntas abertas (Anexo 1), aplicada pelo pesquisador individualmente a cada um dos dirigentes de primeiro escalão das organizações estudadas.

Para a elaboração definitiva da entrevista, foi realizado o pré-teste no mês de julho de 2000. Para tanto, foram feitas, pelo pesquisador, três entrevistas junto a dirigentes de primeiro escalão de três organizações de características semelhantes às organizações de construção civil focalizadas na presente pesquisa. A escolha das empresas participantes do pré-teste ocorreu de forma não-aleatória, mediante consulta a documentos disponíveis no Sindicato da Indústria Construção Civil de Santa Maria (SINDUSCON/SM).

Durante os meses de agosto e setembro, foram aplicadas as entrevistas. Primeiramente, foram mantidos contatos telefônicos junto aos principais dirigentes das organizações objeto de estudo, com a finalidade de agendar a realização das entrevistas. Tomou-se o cuidado, no contato telefônico, de especificar com clareza a natureza da entrevista e provável tempo de sua duração. Tal preocupação teve como finalidade deixar liberdade ao entrevistado na escolha do melhor horário da execução da entrevista. Assim, procedeu-se com todos os entrevistados.

O procedimento mostrou-se adequado, tendo em vista que os entrevistados de duas organizações solicitaram retornar a ligação no prazo de três a quatro semanas, devido ao acúmulo de trabalho, pois, nesse período, estavam lançando novos empreendimentos no mercado. Assim, as entrevistas ocorreram sem pressão de horário para terminar, dentro de um clima de descontração, possibilitando explorar exaustivamente cada entrevistado. Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências das organizações.

A utilização da entrevista mostrou-se relevante porque, através dela, o pesquisador pode buscar informes contidos na fala dos respondentes. Na concepção de Gomes (1996, p. 57), a entrevista “não significa uma conversa despretensiosa e neutra, uma vez que se insere como meio da coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo realizada”.

Quando da visita à organização para a realização das entrevistas, foi solicitado aos diretores das respectivas organizações a possibilidade de disponibilizar a obtenção de dados secundários que pudessem subsidiar o presente estudo, que posteriormente foram buscados pelo entrevistador. Alguns documentos organizacionais como manuais e publicações internas foram examinados, na busca de informações acerca das características históricas e do

processo de definição das estratégias empresariais adotadas pelas organizações focalizadas. Estes dados auxiliaram na análise da relação entre a mudança de cenário e a estratégia predominante em cada empresa pesquisada. Outros dados secundários foram obtidos através de revistas e jornais especializados e livros, que possibilitaram caracterizar o ambiente externo no período considerado neste estudo.

3. 8. 3. Tratamento dos dados

O tratamento dos dados caracteriza-se como sendo predominantemente descritivo, com utilização de técnicas qualitativas. A análise e interpretação foram feitas de forma qualitativa, pelas análises documental e de conteúdo. Através dessas análises procurou-se interpretar as entrevistas, textos e documentos disponíveis entre o período de 1995 a 1999, relevantes para entender a orientação estratégica predominante seguida pelas empresas da Construção Civil focalizadas.

Pela análise de conteúdo procurou-se ordenar e classificar as mensagens enquanto fenômenos sociais identificadores do comportamento estratégico. A análise documental foi utilizada com o intuito de complementar a análise dos dados primários para melhor compreender a orientação estratégica adotada pelas empresas. Salienta-se, ainda, que “a análise documental é essencialmente temática, e que ela é apenas uma das técnicas utilizadas pela análise do conteúdo” (Richardson, 1995, p. 184).

A análise qualitativa, caracterizando-se por ser essencialmente descritiva, trabalha um nível de realidade que não pode ser quantificado. Desenvolve-se, dinamicamente, através de análise interativa e integrada dos dados coletados. Os resultados obtidos são utilizados como retroalimentação para novas coletas de dados, análises e interpretações, de modo a se alcançar a explicação congruente e satisfatória das variáveis em estudo.

3.9. Limitações da pesquisa

Qualquer pesquisa, mesmo adotando-se procedimentos metodológicos considerados adequados, possui limitações. Não é diferente para a presente pesquisa. Assim, detectaram-se algumas limitações que merecem consideração.

Quanto à metodologia: O método de estudo de multicasos, apesar de permitir uma ampla e intensiva abordagem de variáveis escolhidas, não visa perseguir objetivos de natureza

comparativa, ficando reservado à análise específica das organizações estudadas. Não há, portanto, possibilidade de generalização das conclusões encontradas para outras organizações (Triviños, 1987). Com a devida parcimônia, no entanto, os dados e as conclusões encontradas podem ser utilizados para análise de outras organizações com características semelhantes àquelas estudadas na presente pesquisa.

O uso da entrevista como instrumento de coleta de dados, embora apresente muitas vantagens, pressiona rapidez de resposta do entrevistado, podendo trair a memória do mesmo quando se trata de resgatar informações do passado. O fato deste estudo resgatar, tanto informações passadas quanto presentes, através de pessoas, acarreta a possibilidade dos respondentes não se sentirem capazes de lembrar, com precisão, as informações solicitadas.

Os dados primários foram coletados junto aos dirigentes das empresas, aprestando apenas a visão desse grupo a respeito do processo de escolha estratégica. Muito embora a literatura apresentada recomende que esse grupo seja o efetivamente estudado em pesquisas desse tipo, ainda assim as suas visões podem conter inúmeros vieses e mesmo suas opiniões podem não refletir exatamente sua ações concretas.

Cabe salientar, ainda, que as variáveis estudadas, dentro do modelo escolhido, mesmo sendo consideradas significativas, não esgotam as possibilidades do tema em questão. Sendo assim, outros indicadores e modelos estratégicos certamente poderiam ser também utilizados para a verificação do problema de pesquisa proposto. Fica patente, no entanto, que a seleção dos indicadores utilizados limitou-se ao alcance dos objetivos estabelecidos para esta investigação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo é reservado à apresentação e à análise dos dados obtidos nesta pesquisa. Inicialmente, é feita a descrição e interpretação dos dados correspondentes à variável ambiente externo, a fim de proceder-se a sua classificação a partir do cenário econômico-político-social brasileiro da década de 90 e, principalmente, após a implantação do Plano Real. Na sequência, é feita uma breve caracterização de cada uma das organizações da construção civil, seguida da análise da variável estratégia empresarial, de modo a verificar o predomínio estratégico, em cada uma das organizações estudadas, no período pós-Plano Real.

4.1. Ambiente

Há trinta anos, as fronteiras nacionais podiam isolar as empresas domésticas das pressões competitivas estrangeiras. Nos dias atuais, estas fronteiras perderam quase que totalmente o sentido de definição dos limites de operação de uma organização, mas a globalização não significa apenas fazer negócios além das fronteiras nacionais. Significa, também, o aumento da competição para quase todo tipo de organização. Os gerentes modernos devem estar atentos para o fato que enfrentam concorrentes internacionais e nacionais.

Vale relemburar que as duas principais forças motrizes da globalização foram a procura de novos mercados e os esforços para a redução de custos. O contexto político mundial vem eliminando de forma progressiva as políticas protecionistas. Razão pela qual muitas organizações foram motivadas a expandir-se para além de suas fronteiras nacionais visando obter vantagens sobre os concorrentes.

Hoje a definição de fronteiras nacionais perdeu o sentido clássico dos limites de operação de uma organização, pois os avanços tecnológicos são bens comuns de todos os habitantes do planeta.

Neste contexto, fica difícil para qualquer governo defender politicamente a posição de isolamento como forma de crescimento econômico e social. No Brasil, por exemplo, há mais

de vinte anos que terminou um ciclo de crescimento econômico que se caracterizou pela implantação de uma base industrial diversificada, que impedia a entrada de produtos importados. Naquele tempo, o Estado desempenhou um papel importante, atuando como empresário, e criando mecanismos para atrair o capital estrangeiro que financiasse o capital doméstico.

Mais recentemente, com o fim do modelo de substituição de importações, o Estado entrou em grande crise fiscal, tendo como consequência a estagnação econômica e a hiperinflação. Nestas últimas décadas de crise e de transformações, a sociedade brasileira tem enfrentado o desafio de estabelecer os alicerces de um novo modelo de crescimento econômico, abandonando o preconceito de que o Estado e o mercado são antagônicos. Além disso, o País não teve o êxito esperado na manutenção de crescimento estável. No início da década de 80, após a alta dos juros norte-americanos, a economia brasileira encolheu 4%. Alguns anos mais tarde, com o Plano Cruzado, o país cresceu quase 8%, e, posteriormente, com o Plano Collor produziu uma nova recessão. Já em 1994, com o Plano Real, a taxa de crescimento superou 5%. No entanto, as crises asiática e russa fizeram a economia estacionar em 1998 e crescer apenas 1% (*Exame*, 2000). Vale lembrar que o difícil, em termos de crescimento, não é produzir um surto rápido, mas sustentá-lo ao longo dos anos.

É importante lembrar que as grandes transformações começaram com a abertura da economia à competitividade internacional no início da década de 90. Esta abertura da economia marcou o início de um processo que vem criando bases para um novo padrão de crescimento, mais sustentável. A exposição das empresas à concorrência internacional obrigou-as a empreender vigorosos programas de modernização e especialização, viabilizando produtos de qualidade e preços mais competitivos. Da mesma forma a elevada inflação até 1994, a estrutura tributária e a política cambial aumentaram os custos da abertura econômica e reduziram os seus benefícios.

Para debelar a inflação e corrigir os rumos da economia, a fim de que pudesse se beneficiar do processo de abertura, o Governo implantou o Plano Real, configurado em três fases distintas. A primeira instituiu uma nova moeda e acabou com a hiperinflação de maneira abrupta, sem que houvesse aumento da taxa de desemprego. A segunda fase durou todo o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, na qual uma política cambial inadequada foi mantida a todo o custo, com taxas de juros reais elevadas. A questão fiscal foi agravada e a sociedade terminou pagando um elevado custo social em termos de desemprego e desempenho medíocre do crescimento da economia.

A terceira fase começou com a mudança do regime cambial em janeiro de 1999.

Naquele ano, o real passou a flutuar devido às forças imperativas de mercado. A travessia da segunda para a terceira fase foi feita, inicialmente, em ambiente de crise cambial e em clima de incerteza quanto aos rumos da economia.

Com a decretação do Plano Real, a inflação declinou de uma média de 1.383,31% ao ano, no período de 1990-1994, para apenas 10,66% ao ano entre 1995 a 1999 (Gráficos 01 e 02). Assim, a inflação passou de quatro dígitos ao ano para dois no período de 1994/95 e em um dígito de 1996 a 1998, tendo um repique em 1999 em virtude da desvalorização cambial. Trata-se de um feito notável pois foi obtido sem que a economia entrasse numa forte recessão. De 1994 a 1999 o PIB real apresentou uma taxa média de crescimento de 2,8% ao ano, o que se compara favoravelmente aos 0,3% do período de 1990 e 1993 (Anexo 03).

O comportamento da inflação é decrescente desde o Plano Real, contrariando as expectativas de economistas que apostavam na alta da inflação. Em todo esse período a inflação esteve em queda, excetuando-se o ano de 1999 que subiu em virtude do ajuste cambial feito naquele ano.

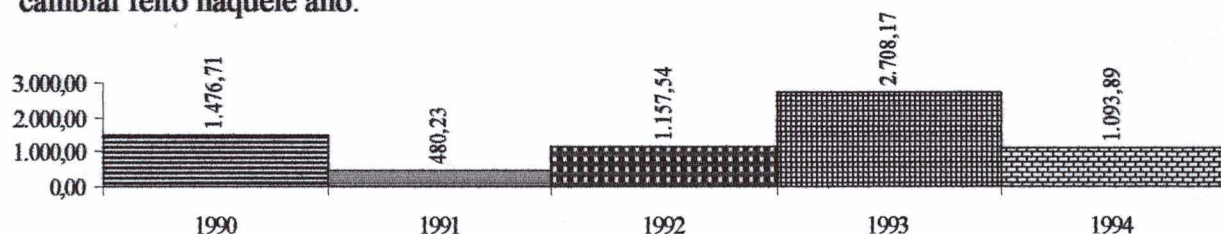


Gráfico 01: Inflação (90/94)

Fonte: Conjuntura Econômica

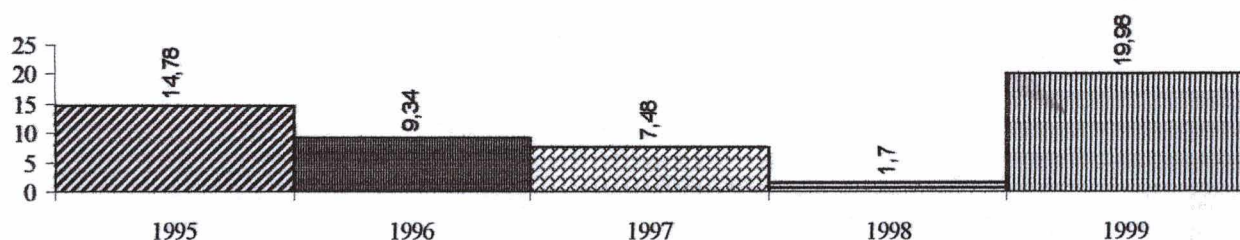


Gráfico 02: Inflação (95/99)

Fonte: Conjuntura Econômica

Observa-se pelo comportamento dos indicadores econômicos que o Plano Real teve sucesso no que diz respeito ao controle inflacionário. Entretanto, o crescimento econômico do País foi modesto, o que pode ser verificado pelo crescimento real do PIB. Isso, em parte, pode ser creditado à orientação econômica do Governo de controle inflacionário através da manutenção de políticas de juros altos e de restrição do crédito. Política de juros altos, restrição do crédito e monitoramento do câmbio são fatores que inibem investimentos produtivos e consumo e, como consequência, provocam a queda do crescimento econômico.

A revista *Exame* (2000), no editorial *seu dinheiro*, descreve que o PIB cresceu de 349.20 bilhões em 1994 para 960,86 bilhões de reais em 1999. Descontada a inflação, a economia do país cresceu 0,79 em termos reais no ano de 1999. Por sua vez, a renda per capita diminuiu 0,54, apesar de nominalmente ter aumentado de R\$ 2.282,25 em 1994 para R\$ 5.860,75 em 1999 (Anexo 04). Isso mostra que o crescimento econômico foi menor que o crescimento populacional no período, e que, possivelmente, houve concentração de renda. A queda do crescimento econômico, apesar de apresentar crescimento no início do Plano Real, e a perda do poder aquisitivo afetaram as empresas da Construção Civil, que foram impelidas a buscar estruturas mais enxutas e reduzirem custos para se manterem competitivas, o que vem reforçar o modelo de estratégia empresarial apresentado em Porter (1986).

Confrontando o comportamento da inflação com o CUB, verifica-se que o crescimento da inflação é maior que o crescimento do CUB no período de 1991 a 1993. Com a edição do Plano Real, o CUB cresceu mais que a inflação no período de 1994 a 1996 e no ano de 1998, e voltando a ter comportamento negativo nos anos de 1997 e 1999. A evolução negativa do CUB em relação ao comportamento inflacionário significa menor margem de lucratividade para as construtoras. Essa consideração refere-se ao fato de que o CUB é a moeda de contrato de vendas dos imóveis nas empresas pesquisadas (Gráficos 03 e 04).

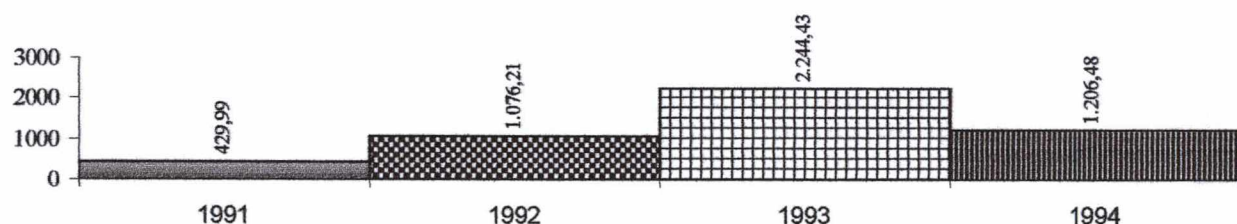


Gráfico 03: Evolução do CUB (91/94)

Fonte: SINDUSCON-SM (RS)

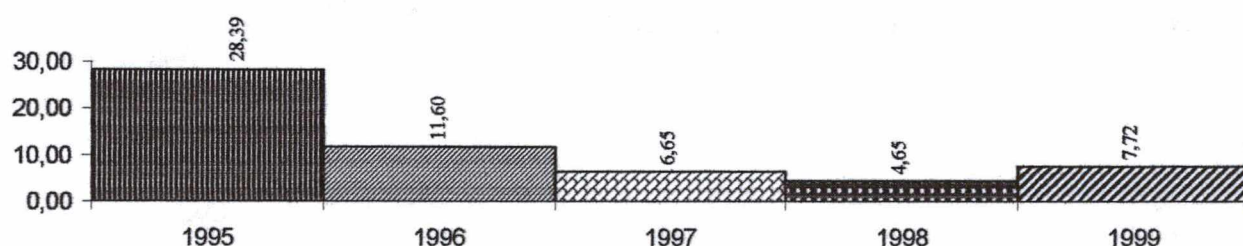


Gráfico 04: Evolução do CUB (95/99)

Fonte: SINDUSCON-SM (RS)

A inflação tem sido, há muito tempo, a principal fonte de boas notícias no campo da economia. Mesmo com a maxidesvalorização da moeda no ano de 1999, o governo não deverá ter nenhum problema em cumprir a meta de inflação em 2000, fixada em cerca de 6%. Se a inflação mais baixa é, por si só, uma boa notícia, há alguns efeitos menos óbvios que merecem reflexão. Apesar do comportamento tranquilo dos preços, o Banco Central vem tendo uma postura conservadora na definição dos juros nominais. Entretanto, o que importa em termos econômicos são os juros reais. Como ela vem decrescendo, a simples manutenção das taxas nominais resulta em juro real muito alto. A estabilidade de juros nominais com inflação em queda funciona como aperto monetário (Gráfico 05).

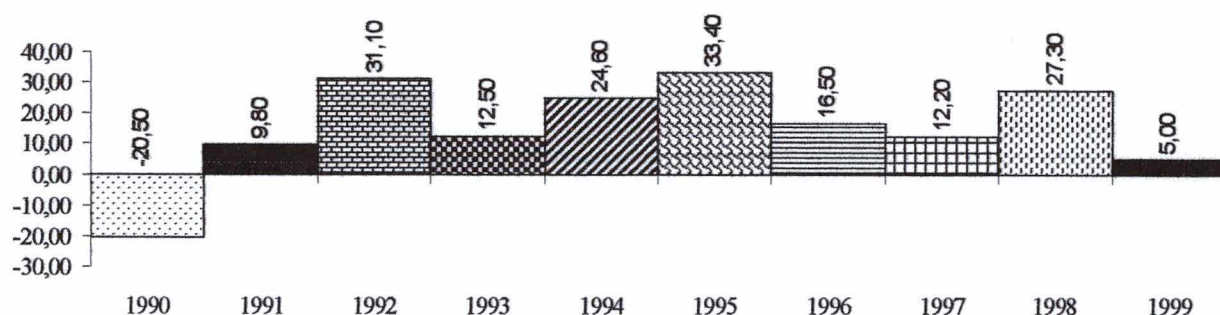


Gráfico 05: Taxa de Juros Real (90/99)

Fonte: Conjuntura Econômica

Há vários problemas relacionados à situação dos juros. Em primeiro lugar, juros altos impedem que a economia *deslanche* de fato. Taxas reais elevadas têm efeito muito ruim sobre as contas do governo, que é o maior devedor do País. Além disso, inibem o crédito e o investimento e comprometem a saúde financeira das empresas. O custo alto do dinheiro é apontado, pelos empresários da Construção Civil, como grande inibidor da demanda do setor, abrigoando as empresas pesquisadas a buscarem alternativas de autofinanciamento para escoar sua produção.

É claro que há motivos que determinam o conservadorismo do Banco Central. A alta do preço do petróleo e a perspectiva de nova elevação dos juros americanos vêm sendo as principais entre eles. No entanto, como a política monetária deve guiar-se basicamente pela inflação, é de se esperar que, com a estabilização dos preços, a taxa de juros retome a tendência de queda.

Torna-se necessário comentar a mudança do resultado operacional do setor público, de

superávits, entre 1990 e 1994, para déficits anuais em mais de 4% do PIB (Gráfico 06) e a rápida deterioração da balança comercial, particularmente a partir de 1995, que deu fôlego ao velho argumento que a abertura traz necessariamente restrições de balanço de pagamentos. Já, entre 1995 e 1999 houve a elevação das taxas reais de juros piorando os déficits em conta corrente do balanço de pagamentos, sendo apontado como uma das principais explicações do fracasso do câmbio rígido.

Os deficits na balança comercial são fenômenos comuns no processo de liberação comercial, uma vez que a resposta das importações tende a ser muito mais rápida do que as exportações. Além disso, ocorreram substantivas reduções nas tarifas protecionistas. Mesmo assim, apesar do mau desempenho da balança comercial, o país continuou a atrair investimentos externos. Entretanto, o déficit comercial gerou dificuldades para a economia brasileira, que necessita de mais poupança para alavancar, com maior vigor, o seu crescimento.

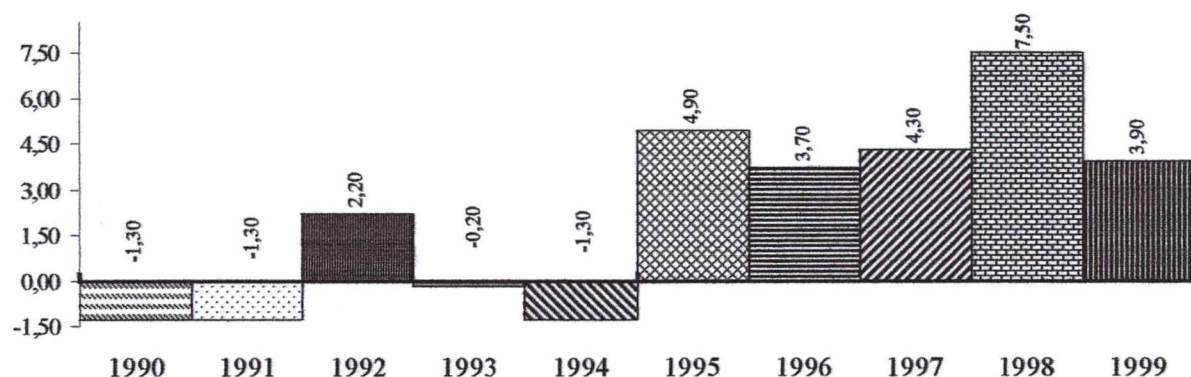


Gráfico 06: Déficit Fiscal (90/99)

Fonte: Conjuntura Econômica

As mudanças na política econômica ocorridas em 1999, em particular aquelas do câmbio, tendem a melhorar o desempenho das exportações. No entanto, os limites do crescimento do novo modelo não são dados pelo setor externo, mas decorrem, fundamentalmente, da capacidade de poupança da sociedade brasileira. A poupança é necessária para financiar não só o investimento físico, mas também o investimento humano, pois é nessa combinação que reside a chave para ganhos crescentes de produtividade e o crescimento sustentável.

Além disso, o Plano Real enfrentou com sucesso a dura prova da mudança do regime cambial. O impacto da desvalorização cambial sobre a inflação foi, relativamente, pequeno; o PIB teve crescimento modesto de 0,8; a balança comercial melhorou; as metas fiscais acertadas com o FMI - tudo indica - estão sendo alcançadas.

O movimento dos investimentos é consistente e está mudando à economia brasileira. Isto dá uma dinâmica toda diferente à economia brasileira. É uma mudança importante em relação a outros períodos da história econômica recente, em que o Estado desempenhou papel central. Agora são as empresas privadas que estão capitaneando os investimentos produtivos. O Brasil recebeu nada menos que 30 bilhões de dólares em investimento direto estrangeiro no ano de 1999 (Lahóz, 2000). A abertura da economia reduziu o custo do investimento em capital fixo, havendo queda do preço dos bens de capital, além de colocar à disposição dos investidores máquinas e equipamentos contendo aquilo que há de mais avançado em tecnologia mundial.

Ao que parece, o impacto da abertura em termos de produtividade tem sido positivo. A produtividade do trabalhador cresceu em média 7% ao ano, conforme mostram os dados do (Gráfico 07), o que coloca a indústria em um patamar favorável. A produtividade no trabalho expandiu-se, transferindo os resultados para preços mais acessíveis.

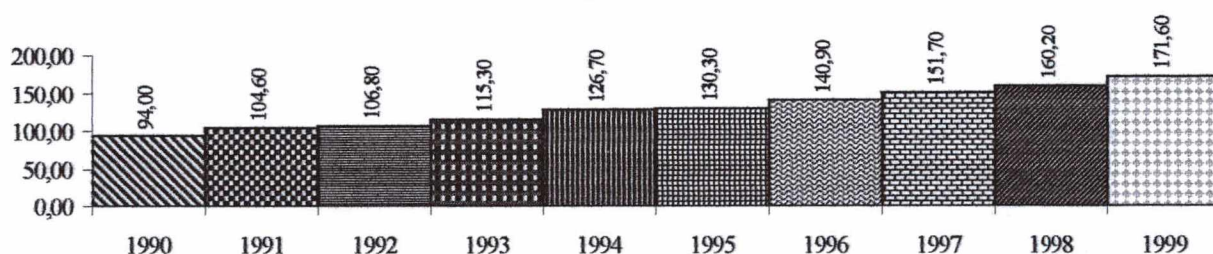


Gráfico 07: Produtividade (90/99)

Fonte: Revista - melhores e maiores

Mister que se ressalte que há pelo menos duas décadas não se viam condições tão favoráveis para as organizações como: inflação de 6% ao ano, com tendência de queda, taxa de câmbio competitiva; juros em queda; produtividade crescendo e investimentos externos de trinta bilhões de dólares anuais.

Apesar desse cenário favorável, constata-se, principalmente, a partir de 1997 que o desemprego e o subemprego aumentaram (Gráfico 08) e a renda real não cresceu, e a população sente que 3% a 4% de incremento do PIB, apresentado pelo Executivo como resultado possível são insuficientes quando se leva em consideração a presente estreiteza do mercado de trabalho e o fato de a mão-de-obra estar aumentando a taxas ainda elevadas.

Cabe realçar que, estando ainda o país a meio caminho da revolução de consumo de massa, seria incompetência aceitar um crescimento marginal no cenário mundial. No entanto, sendo os benefícios derivados de crescimento socialmente difusos e diluídos ao longo do

tempo, não é fácil convertê-los em bandeira política. Sobretudo se não ficar patente a sua plena compatibilidade com os objetivos sociais, como a eliminação da pobreza.

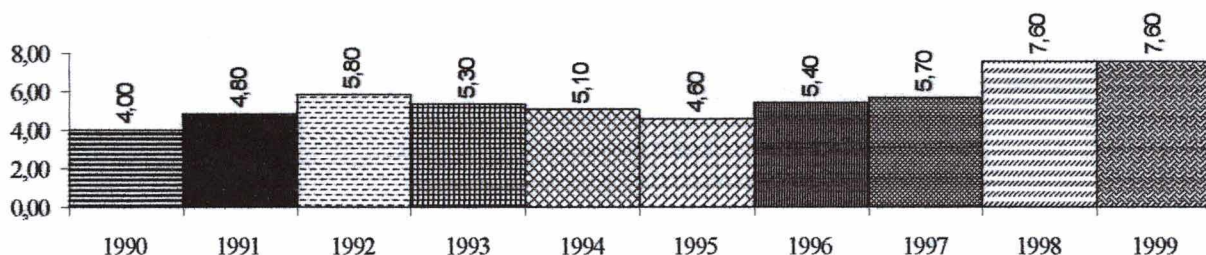


Gráfico 08: Desemprego (90/99)

Fonte: Conjuntura Econômica

Ao que parece, o desafio de se criar um novo modelo de crescimento passa por um programa de renda mínima para a população pobre, mudança radical nas escolas, o aumento da poupança interna e disciplina fiscal em todas as esferas do governo.

Além disso, há dificuldades de outras naturezas, o país se encontra relativamente livre da pressão sufocante dos problemas de curto prazo. Isso obriga a ter de se preocupar não só com pressões impostas pela própria economia mas, também, com dificuldades políticas e sociais. O sistema político não está, no entanto, preparado para isso e o próprio público, após décadas de choques e terapias emergenciais, não parece inclinado a discutir possibilidades. Até porque, para que isso ocorra, parece necessário um mínimo de auto-estima, patrimônio que foi verdadeiramente dilapidado nas últimas décadas.

Vencida a etapa do ajuste do câmbio, tudo indica que os fundamentos da economia brasileira estão entrando em ordem, com inflação em baixa, emprego em alta e contas públicas relativamente controladas. Depois do ajuste cambial, vieram a recessão e a queda do salário real. E parece que chegou a vez da ampliação da atividade econômica e de melhores resultados econômicos. O que resolve de verdade a situação de qualquer país é o desenvolvimento. Quando se cresce há expansão das taxas de emprego, dos salários e a arrecadação dos impostos sobe. Visto sob a ótica econômica, o Plano Real pode ser considerado como um plano de sucesso.

Uma política econômica com a envergadura do Plano Real, entretanto, não deve só ser examinada meramente pelos seus resultados mais sintéticos: redução dos índices de inflação, crescimento econômico baixo, taxa de juros alta e desemprego elevado. Avaliar o Plano Real somente sob a ótica econômica, sem considerar o custo político e social é distorcer a realidade. Além dos seus efeitos indiscutíveis no combate à inflação e desindexação da

realidade. Além dos seus efeitos indiscutíveis no combate à inflação e desindexação da economia com sucesso, o Plano Real provocou danos ainda incalculáveis para as instituições da democracia representativa. Para conseguir esses resultados, os processos de governo representativo foram substancialmente deteriorados ao longo do tempo. Para baixar os índices inflacionários, o governo federal passou a legislar e desativou o sistema de separação dos poderes, peça-chave de qualquer sistema democrático.

Através de uma reflexão mais atenta percebe-se, de um lado, a transitoriedade da Constituição, sujeita a emendas que sustentem o plano econômico vigente, e a pouca interferência que os políticos têm na montagem do orçamento da União. Por outro lado, há uma transferência sistemática e substancial do poder de legislar, que passa do Congresso para o Executivo e, por extensão, para a alta burocracia do Executivo. O grande exemplo disso é o uso intensivo de medidas provisórias. Sob o ponto de vista gerencial, a intervenção do governo agiliza a ação. Mas essa representa um custo social muito grande porque, quando se transfere o poder de legislar de um bloco de representantes, eleitos para isso, para um conjunto de pessoas que sequer tem mandato representativo, está-se distanciando o governo das cobranças do cidadão e desativando uma peça essencial do governo representativo, que é o sistema de separação de poderes.

Assim, torna-se patente a deterioração das instituições da democracia representativa, causada pelo Plano Real através de freqüente alteração nas principais regras desse jogo da política econômica, que são as regras constitucionais. A Constituição passa a ser percebida como transitória e, dependendo das preferências de quem está no comando da máquina governamental, poderá sofrer modificações para ajustá-la a tais preferências. Há uma inversão de valores: o plano econômico passa a ser a grande moldura do jogo, enquanto a Constituição passa a ficar subalterna a ele. As regras são fáceis de serem alteradas, porque, sob o ponto de vista cultural, aceita-se a idéia que o primado é do plano econômico orientado pela coalizão política dominante. Nesse quadro, o congresso desempenha papel secundário na formulação das grandes diretrizes da política econômica do País. Assim, é possível pensar que a verdadeira âncora do Plano Real é uma âncora institucional. Em grande parte, o sucesso dos resultados tão alardeados do Plano Real decorre, basicamente, do fato de que ele é uma coleção enorme de medidas provisórias.

Não se negam os benefícios do Plano Real que, considerando-se o passado, é, sem dúvida, um grande avanço, já que a inflação é um imposto insuportável. Entretanto, o preço da estabilidade econômica para a sociedade foi alto, evidenciado nos retrocessos da saúde, educação e emprego, na elevação dos impostos, aumento dos gastos e déficits públicos, no

brutal aumento das dívidas interna e externa, entre outros.

A manutenção rígida da estabilidade da moeda trouxe dificuldades à vida brasileira. Não se advoga o retorno da inflação, cujos efeitos devastadores são mais que conhecidos. Questiona-se o diminuto crescimento econômico imposto por tal orientação e porque o governo brasileiro elegeu o crescimento econômico como nefasto e procurou evitá-lo como forma de conter a inflação, como se estabilidade e crescimento fossem incompatíveis.

Cabe ressaltar que ainda é limitada a discussão mais atenta e desideologizada dos efeitos que o discurso e a prática do Estado mínimo tiveram em uma sociedade como a brasileira, profundamente desigual no acesso à renda, à riqueza, ao poder e à cidadania. A aceitação dos ditames de Washington levou à crescente vulnerabilidade externa da economia doméstica, deixando o Estado profundamente enfraquecido frente aos choques externos e às estratégias e ao comportamento do capital internacional. Com o extraordinário processo de desnacionalização e de concentração de capitais, resultante das fusões e aquisições dos últimos anos, é difícil imaginar o debilitado e privatizado Estado brasileiro adotando medidas no sentido de assegurar concorrência saudável como, por exemplo, tributação progressiva e legislação antitruste.

Na medida em que o Governo brasileiro aceitou a prática do Estado mínimo, e enfraqueceu-se perante as grandes empresa e as finanças internacionais, favoreceu a ocorrência de um processo de mercantilização e privatização do setor público. Dessa forma, favoreceu ao máximo a redução da esfera pública e a ampliação da esfera privada. Foram crescentemente menosprezadas as políticas universais capazes de reduzir a desigualdade e democratizar o acesso do conjunto da população à educação, à segurança, à saúde, à aposentadoria e à melhor qualidade de vida. Em contrapartida, generalizaram-se as políticas sociais localizadas e compensatórias, visando tão somente a públicos-alvo determinados e com o intuito de compensar os efeitos das políticas da abertura comercial e financeira, de sobrevalorização do câmbio e de juros elevados. Seus resultados têm sido pífios, pois se mostram incapazes de reduzir a desigualdade e se opor aos efeitos extraordinários daquelas políticas, sobretudo no que diz respeito à ampliação da pobreza, do desemprego e informalidade das condições e relações de trabalho.

Em contrapartida à generalização das políticas localizadas e compensatórias, ampliou-se sobremaneira a esfera privada e proliferaram, como nunca, escolas privadas, os planos de saúde privados, a segurança privada e os fundos de aposentadoria privados. O desmonte do setor público e a redução da qualidade de seus serviços fez com que aqueles que mais poderiam contribuir financeiramente abandonassem a esfera pública.

Em um país com as notórias desigualdades brasileiras de acesso à renda e as políticas públicas, a redução da esfera pública e das políticas públicas universais ampliou, ainda mais, a desigualdade e tornou o atendimento privado da educação, da saúde e da segurança um privilégio daqueles que podem pagar e menos necessitam de seu serviço. Em contrapartida, reduziu-se o acesso tanto à esfera pública quanto à privada, de consideráveis parcelas da sociedade brasileira, porque estão involuntariamente desempregados ou porque participam da crescente informalidade. Mantêm-se em uma esfera pública crescentemente depauperada e desqualificada os trabalhadores de menores posses e que mais necessitam desses serviços.

O mercado, ao invadir a esfera pública, rompe com a solidariedade entre diferentes níveis de renda e oferece ao mais ricos a possibilidade de obterem serviços privados cujos preços excluem os pobres e os que mais necessitam desses serviços. A exclusão social é uma questão que necessita ser discutida, porque esse processo tende a ampliar a anomia social e a colocar em risco a ainda frágil democracia brasileira.

Para romper com a anomia, rearticular solidariedades e reverter esse mecanismo gerador e amplificador de desigualdades não bastam políticas localizadas e compensatórias. É imprescindível um modelo econômico capaz de gerar o crescimento da economia e a mobilidade social, fortalecendo instituições públicas que favoreçam a probidade, a redução da desigualdade e ampliação da coesão social, gerando políticas para todos. Tudo o que estiver ao alcance deve ser tentado, e o governo tem a obrigação de criar oportunidades desde promoção do crescimento e bem-estar da população.

Pós-Plano Real, evidencia-se a necessidade de reorientação da economia brasileira para um modelo de crescimento estável, onde o mercado soberano decide o preço da moeda, com juros civilizados e tributação equitativa, criando condições às empresas de retomada dos investimentos e criação de empregos, e com políticas públicas justas.

4.2. A ORGANIZAÇÃO ALFA

A organização Alfa atua no ramo da construção civil na cidade de Santa Maria (RS) desde o meado da década de 70. Ela iniciou as suas operações na área de projetos e ainda naquela década migrou para a atividade de construção e incorporação de imóveis. No início da década de 80, a empresa entra no ramo industrial de produtos para a construção civil. A diversificação se completa no fim da década de 90 quando amplia as suas atividades para o setor de comércio de materiais de construção.

Desde então, a organização Alfa vem atuando de forma ativa nos segmentos: construção e incorporação de imóveis, de industrialização para a construção civil e na comercialização de materiais para a construção. Observa-se que a empresa diversificou dentro da orientação estratégica sinérgica, pois continua atuando em um segmento específico da economia. Tais decisões encontram amparo teórico em Ansoff (1977) quando aborda os tipos de diversificações e em Mintzberg et al.(2000) quando se referem ao *core competence*. Segundo o seu Diretor Presidente, o crescimento sinérgico visa manter a organização mais competitiva e garantir a sobrevivência num mercado de mudanças e de incertezas. Esse raciocínio permite entender que a empresa continua dentro de sua linha de orientação desde quando foi criada. Entretanto, por questões de mercado e de adaptações estratégicas foi mencionado pela maioria dos entrevistados que houve diminuição do volume de atividades em alguns itens, como por exemplo, a elaboração de projetos.

Nos primeiros anos, a produção industrial destinava-se ao consumo da própria empresa. Posteriormente, com a ampliação da capacidade produtiva, os seus produtos passaram ao mercado local e regional. A empresa consolidou a sua participação neste segmento, tornando-se líder regional. Conforme declaração dos dirigentes entrevistados, a empresa já tem capacidade instalada para ampliar sua participação nesse segmento em 70% do mercado regional e, ainda, possui estudos e contatos para atuar nos estados da Região Sul e Mercosul.

Mesmo com a evolução da empresa, o seu Diretor Presidente a classificou como sendo de pequeno porte. Pequena sob o ponto de vista do número de empregados, em média 60 funcionários diretos.

Ao longo de sua trajetória, a organização tem se destacado pelo desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade comprovada, no mercado imobiliário e industrial de Santa Maria. A edificação de vários empreendimentos imobiliários e a sua consolidação no setor industrial projetou-a, proporcionando-lhe muitas homenagens, reconhecimentos e prêmios empresariais.

Tais honrarias são creditadas em grande parte a sua participação, desde 1993, no Programa Qualidade Total para micro e pequenas empresas desenvolvido pelo SEBRAE/RS, pois colaborou para a implantação e aperfeiçoamento do Programa Participativo da Qualidade na empresa. A preocupação com o aprimoramento faz parte da rotina da organização, destacando-se entre as políticas administrativas utilizadas, a criação e a difusão de idéias e a aplicação das ferramentas de qualidade total. Isto porque o grande desafio consiste em manter

sua posição consolidada no mercado, através de um diferencial na qualidade dos produtos e dos serviços prestados.

Essa filosofia empresarial é expressa tanto através da missão quanto da visão da organização Alfa, difundida pelos corredores da mesma. A missão é definida como sendo aquela que visa “A atingir a qualidade total na construção de imóveis e industrialização de pré-moldados, com resultados positivos, buscando sempre o aumento de produtividade, em sintonia com a comunidade e o meio ambiente, com respeito e valorização dos seus colaboradores, para nos tornarmos cada vez mais competitivos no mercado”. Já a visão é sintetizada pela busca em “permanecer e ser reconhecida no mercado como uma empresa que oferece produtos de qualidade. Observa-se que há uma preocupação clara e bem definida de a referida empresa atender de modo satisfatório os interesses de seus clientes dentro dos princípios que norteiam a prática da qualidade total e da excelência em serviços.

A coerência entre a missão e a visão empresarial é reforçada pelos seguintes tópicos inerentes à filosofia empresarial da organização Alfa:

- A busca da qualidade total dos produtos e excelência nos serviços;
- A valorização, respeito e qualificação dos colaboradores;
- A responsabilidade, a valorização e o respeito para com todos os clientes;
- A busca por novos mercados e de novos produtos que garanta a sobrevivência da empresa;
- A manutenção de um ambiente agradável de trabalho;
- A consideração do lucro como decorrente da competência empresarial e fator de crescimento da empresa;
- A empresa em sintonia com a comunidade e a sua participação no associativismo;
- O incentivo à gerência participativa.

Assim, vê-se que a estratégia empresarial visa a atender as necessidades e expectativas dos clientes, construindo e incorporando com qualidade e responsabilidade suas obras no prazo de entrega, sem excluir a satisfação e a qualificação dos seus colaboradores. Desta forma, a empresa tem utilizado padrões estratégicos que passam a ser destacados na seqüência. Mister que se lembre, uma vez mais, que a tipologia de Porter é o *baluart*e desta dissertação de mestrado.

4.2.1 A estratégia de liderança de custo total na organização Alfa

As empresas são pressionadas em sua estrutura, em seus processos e funções quando medidas governamentais são impostas com a finalidade de estabilizar e reestruturar a economia. As mudanças na orientação institucional e econômica têm impacto significativo sobre o comportamento das organizações. Dentro das principais mudanças a partir de 1990, destacam-se:

- primeiro, a abertura da economia ao comércio exterior e as mudanças da política industrial, objetivando mais competitividade dos produtos brasileiros nos mercados emergentes;
- segundo, a iniciativa de reformas no ordenamento constitucional do país, notadamente, na ordem econômica, na estrutura e funções do setor público.
- terceiro, o processo de estabilização monetária, denominado Plano Real, com suas profundas consequências para a dinâmica do sistema econômico como um todo e, de modo particular, para o setor de habitação.

O processo dinâmico de ajustamento às mudanças e incertezas ambientais é bastante complexo, envolvendo inúmeras decisões e condutas em diversos níveis da organização. A empresa teve de analisar sua decisão estratégica ao ambiente de estabilização econômica que se seguiu à implantação do Plano Real, em julho de 1994. Este fenômeno de interação ambiente e estratégia empresarial inclusive é destacado por Lawrence e Lorsch (1973), Ansoff (1983), Porter (1986), Oliveira (1991), dentre outros. Há, neste caso, a concordância de que os impactos ambientais endereçam a adaptar-se à nova realidade ambiental, como foi o caso da organização Alfa.

Neste sentido, o Diretor Presidente afirmou que o Plano Real foi bipolar, pois teve o seu lado bom mas, também, teve seu lado ruim e crítico. “Em suas palavras

as empresas tiveram que se reestruturar melhor, tiveram que se modernizar e tiveram que enxugar custos. No período anterior ao Plano Real, a empresa era administrada com mais *folga*, porém, não sem dificuldades, mas não existia tanta preocupação com custos como se passou a ter após o Plano Real. De alguma forma, o cliente pagava a conta e a rentabilidade era garantida. Para os dirigentes, a organização mudou radicalmente esse posicionamento. A empresa teve que se estruturar melhor, teve que enxugar todos os setores, teve que melhorar a qualidade e, principalmente, teve que se preocupar com a produtividade. Qualidade e produtividade tomaram-se uma questão de sobrevivência que se reflete diretamente nos custos”.

Ele enfatizou que os fatores que foram atacados com mais força após o Plano Real foram: o enxugamento e a reestruturação da empresa, a redução de custos e despesas diretas e

indiretas e o foco na satisfação do cliente. Para reduzir custos e despesas gerais da empresa, várias medidas foram adotadas, dentre as quais o investimento em informatização, melhorias de processos e implantação de novos processos, como a paletização de blocos na indústria e a implantação da paletização de tijolos de blocos nas construções. Tais medidas permitem a diminuição dos desperdícios de blocos quebrados, no tempo de transporte e operação e, conseqüentemente, custos gerais através da agilização dos serviços.

Há concordância entre os gerentes pesquisados que a organização após o Plano Real promoveu o enxugamento em todas as áreas. Foram intensificados os controles sobre pessoal, consumo de combustível, materiais, diminuição de estoques; como destacou um dos entrevistados: “não há capital para se manter estoques elevados”. Neste sentido, assevera o gerente de qualidade: “a empresa foi obrigada a controlar energia e telefone. Não dá para deixar solto. Há necessidade de se controlar tudo”.

Do ponto de vista da rentabilidade, a acentuada queda da inflação acarretou perda de uma das fontes das receitas: os ganhos inflacionários sobre as aplicações financeiras. Entretanto, segundo o Diretor Presidente “investir na aplicação financeira nunca foi orientação, mas apenas um mecanismo de proteção da desvalorização da folga do caixa da empresa. Diante de uma conjuntura inflacionária havia possibilidade de repassar ineficiência para o preço final. Com as mudanças, o cliente não está mais disposto a pagar a conta”. Percebe-se, a partir destas declarações, uma estreita relação das medidas estratégicas adotadas na organização em questão com os preceitos inerentes à liderança de custo total da tipologia de Porter (1986).

Constata-se, ainda, que procurando compensar perdas de rentabilidade a resposta da empresa à nova conjuntura foi rápida, atacando simultaneamente a revisão de todos os processos, redução de custos e despesas, principalmente pelo corte de pessoal, procedimento natural, mas questionável, da melhoria dos processos. Além disso, a outra forma de reduzir custos e despesas adotada foi a de acelerar a implantação do Programa de Qualidade Total. Esta definição estratégica, segundo seu Diretor Presidente visava a

enfrentar a retração à expansão do crédito, uma das principais armas da política econômica no início do Plano Real, que se perpetua até hoje, alicerçada no aumento da taxa de juros e da tributação. A maior dificuldade para atender o mercado continua sendo a empresa autofinanciar não sendo um banco, devido à carga tributária absurda que nós estamos enfrentando e juros muito abusivos”.

A política de fornecedores também foi atacada. A empresa passou a ser mais seletiva na escolha de seus fornecedores, comercializando somente com os de melhor qualidade e de

preços mais competitivos. Assim, conforme declaração do gerente de qualidade, a seleção de fornecedores melhorou muito, pois não se tem sucesso se não for gerenciada toda a cadeia do processo produtivo. Hoje, dá-se preferência aos fornecedores de melhor qualidade na avaliação e seleção de fornecedores. A parceria de fornecedores procura, sempre que possível, a permuta de materiais por área construída, desde que os preços não sejam majorados.

O Diretor Presidente declarou que, mesmo tendo que reduzir custos e as despesas para permanecer competitiva, houve a melhoria no processo operacional após o Plano Real, proporcionado, com isso, o aumento do volume de produção. No seu entender, este fenômeno permitiu que a empresa mantivesse até três incorporações simultâneas, o que é um número bastante significativo para o setor da Construção Civil em cidades de médio porte como Santa Maria. Acrescentou que a empresa vem mantendo bons momentos de investimentos na construção de empreendimentos.

Na concepção dos entrevistados, o Plano Real foi visto como uma oportunidade de crescimento e de ajustamento interno. Entretanto, a empresa teve que melhorar a produtividade e demais atividades administrativas para poder crescer, pois a margem de lucro decresceu. Como salientou o seu Diretor Presidente, as margens caíram muito,

eu diria que antes do Plano Real a empresa tinha margens excelentes. A empresa ganhava dinheiro. Hoje a margem é muito pequena. Ela é comparada a padrões internacionais. Fechar um balanço com 5% de lucro líquido é um bom negócio. Assim, após o Plano Real prevaleceu a competência, a qualidade e as melhorias em todos os processos.

Para conseguir um grau satisfatório de redução de custos sem ferir a qualidade de seus produtos, a organização reduziu o seu quadro de pessoal, em razão do ganho de eficiência e da melhoria na produtividade. Pelas informações em documentos do departamento de pessoal, a redução foi ao redor de 25%. Nas palavras do Diretor Presidente “conseguimos fazer um pouco mais com menos. Por exemplo, antigamente se trabalhava com um servente para um pedreiro e, atualmente, um servente atende a dois pedreiros no mínimo. Da mesma forma, outras atividades tiveram ganhos de produtividade com menos pessoas”. Esta constatação faz lembrar os estudos de Taylor (1976).

No entendimento dos respondentes, a mão-de-obra da construção civil está melhorando muito em Santa Maria. O desempenho é uma questão de permanente estudo, avaliação, treinamento e educação das pessoas. O foco é produtividade. Nenhuma empresa consegue ser competitiva se não trabalhar a questão da produtividade. Com esse objetivo, a empresa procura manter um quadro permanente de funcionários. Entretanto, a terceirização no setor tende a crescer, porque os custos sociais de manter um empregado são altos. Por isso, a

empresa já terceiriza a parte de eletro, hidráulica, pintura, impermeabilização e transporte. Esta política tem contribuído para a redução dos custos que incidiriam nas contratações, demissões e recontrações de pessoal.

Inúmeras vezes os entrevistados enfatizaram o aumento da produtividade demonstrando, ao que parece, a preocupação da empresa com os prováveis reflexos dos custos nas margens de lucro. Para tanto, a organização reestudou processos de operações e investiu em novas tecnologias de processos. A adoção dessas tecnologias causou alterações nas necessidades de capital de giro para menos, na diminuição do volume de estoque e na diminuição da força de trabalho sem reduzir a produtividade, pelo contrário, aumentando-a.

A liderança de custos no período pós-Plano Real tem sido uma decisão estratégica decorrente daquela medida econômica. Isto comprova a relação de interferência ambiental nas organizações como a apregoam Lawrence Lorsch (1973), Thompson (1976), Hall (1974).

4.2.2 A estratégia de diferenciação na organização Alfa

Em consequência das alterações no cenário econômico-político-social produzidas com a publicação do Plano Real, a empresa teve de melhorar a qualidade e a produtividade. Conforme relatou o gerente do Programa da Qualidade da empresa, “a essência da qualidade é ter seu foco voltado para o cliente. Então, para sobreviver, foco no cliente. Para satisfazer este cliente sempre mais exigente, foco na qualidade. Ele quer qualidade e bom preço”. Neste sentido, o Diretor Presidente destacou que “realmente a empresa atacou fortemente a satisfação do cliente, pois este está mais exigente, ele conhece o produto de várias empresas e ele visita várias empresas comparando produtos, preços, serviços e condições de pagamento. Há necessidade de se estar atentos às evoluções de mercado”.

Pode-se constatar que a empresa está ciente que a diferenciação não é alguma coisa traçada nas áreas de comercialização e propaganda, assim como não está limitada à qualidade dos produtos e aos serviços. As possibilidades de uma diferenciação bem sucedida de produtos e serviços existem ao longo de toda a cadeia de valor. Desta forma, a empresa busca oportunidades de diferenciação, desde a atividade de compras até o serviço de pós-venda. Tais preocupações levam à criação de uma identidade sólida e ímpar de seus clientes com a empresa.

Quanto aos fornecedores, a primeira atitude a ser tomada é fazer uma boa escolha e uma boa seleção. Após Plano Real, a empresa foi mais seletiva na escolha de seus fornecedores. Procurou fornecedores com preços mais competitivos, de melhor qualidade de materiais, mais ágeis nas entregas e mais éticos. Para os entrevistados, o fornecedor é considerado uma peça chave para a organização, entendendo que as compras afetam o desempenho e a qualidade do produto final. Outro diferencial buscado pela empresa foi o estreitamento das relações e seleção de seus fornecedores. Neste ponto, o Diretor Presidente da empresa sublinhou que

Quando um fornecedor é selecionado estabelece-se algum tipo de parceria, vantajosa para os dois. A comunicação assume relevância nesse processo. Procura-se ouvir o fornecedor, saber o que está andando bem, o que não está, no que ele está satisfeito e no que ele não está. O intercâmbio freqüente de comunicação melhora as relações, facilita as permutas e, como consequência, aumenta a satisfação. A empresa faz pesquisa anual de satisfação do fornecedor e entende que seu relacionamento não é perfeito, mas perfeitamente administrável.

Os demais entrevistados afirmaram que a parceria está alicerçada em três pilares: “a qualidade, o preço e o atendimento. Não resolve ter qualidade e não ter bom preço, ter preço e não qualidade e atendimento. As atividades de melhoria de processo e qualidade do produto representam uma questão de sobrevivência. Entretanto, no momento, a maior preocupação é com a produtividade”.

Como a qualidade vem num processo evolutivo desde 1993/94, período que coincide com a implantação do Plano Real, e da implantação do Programa de Qualidade na organização Alfa, a ênfase para a competitividade passa ser a produtividade e a criação de produtos desejados pelos clientes. Além disso, para a empresa se manter competitiva há a preocupação no investimento e uso de novas tecnologias. Portanto, as estratégias de investimento são orientadas para melhorar o projeto do empreendimento, criar variações no produto, características de desempenho, variedade de produtos e, ainda, na melhoria da distribuição espacial do empreendimento.

Mais recentemente, a empresa tem direcionado as suas atenções às atividades de pesquisa e desenvolvimento orientadas para o processo de produção que permitem fabricar de acordo com modificações solicitadas pelo cliente, métodos seguros em relação ao meio ambiente e que ofereçam um visual atrativo ao cliente, além de confiabilidade. Assim, na voz de seu Diretor Presidente

há preocupação permanente em melhorar e diferenciar no item acabamento, na elaboração de um projeto inteligente que contemple harmonia na distribuição espacial, elegância na

arquitetura, conforto e funcionalidade. Isso é fundamental. O produto deve se adequar à necessidade e ao gosto de cada consumidor. A arquitetura e a funcionalidade são características vitais de competitividade neste mercado. Caso não se consiga atender tais exigências do consumidor corre-se o risco de se fazer um empreendimento que não vende e quebra a empresa”.

Desta forma, existe o cuidado de evitar armadilhas (Porter, 1986) na orientação estratégica de diferenciação. Normalmente, faz sentido acrescentar características diferenciadoras que não sejam caras e que aumentem a satisfação do comprador. Em virtude da orientação voltada para o cliente, a organização prioriza atividades de fabricação de redução de defeitos, de aumento da vida útil do produto, possibilitando, destarte, melhorar a economia na utilização do produto, diminuindo o custo pós-venda e agregando satisfação ao cliente. Mas a gerência toma os devidos cuidados para que a empresa não eleve seus custos unitários gerais além dos custos da concorrência, para não cobrar um preço acima daquele que os consumidores estão dispostos a pagar.

Pertinente às suas instalações administrativas estas são consideradas adequadas. Segundo o Diretor Presidente, “a sede inaugurada em 1988 foi muito bem projetada e não exige muitas melhorias. Entretanto, estamos permanentemente fazendo pequenas melhorias e investindo forte em novos equipamentos, em especial no setor industrial e na informatização. Recentemente compramos uma máquina de ultima geração para o setor industrial que nos permite aumentar significativamente a nossa produção”. Todos esses investimentos são acessórios que possibilitam ampliar o atendimento, de forma diferenciada, do cliente.

No que diz respeito a novos materiais e novas tecnologias, a empresa está preocupada e atenta, consultando a própria entidade representativa, a *Internet* e o Comitê Interno de Qualidade. Ela tem um comitê de qualidade atuante. O Diretor Presidente entende que

A empresa está continuamente atrás de novos processos. Por exemplo, a questão da alvenaria deverá receber novos materiais. O tijolo maciço é utilizado há mais de dois mil anos, precisa sofrer alterações. A inovação tecnológica é uma realidade crescente no ramo da construção civil. Produtos novos surgem com maior frequência que no passado, como é o caso de tecnologia de alvenaria *dry wall*⁸ que a empresa está fazendo um estudo de sua utilização e outros produtos, como a laje treliçada que a empresa lançou no mercado e também vai usar nos empreendimentos. É um produto novo e de excelente qualidade.

Entende a gerência da empresa que a competitividade é uma construção no tempo. Conforme o Diretor Presidente, “cada empresa ao longo de sua trajetória histórica tem a sua

⁸ Dry Wall é uma tecnologia em gesso que substitui o sistema tradicional de paredes em alvenaria interna, com a mesma resistência.

plantação. Ela precisa semear, regar e cultivar com carinho e dedicação. Uma questão importantíssima na competitividade e, nisto a empresa se destaca, é a assistência técnica ao cliente. A empresa está muito atenta a esse item”. Foi destacado, também, que anualmente é realizada uma pesquisa de satisfação do cliente. A pesquisa é uma ferramenta importante, pois ajuda a ver os problemas, os aspectos que precisam ser melhorados, grau de satisfação do cliente e, ainda, voltar ao cliente para saber de problemas que ele não foi na empresa reclamar. A pesquisa não só levanta a satisfação do cliente, mas indica se ele solicitou serviços, como foi atendido, a presteza do atendimento e sua satisfação com o mesmo. A empresa preza a agilidade no atendimento pós-venda e tem estrutura para fazê-lo, no máximo, em vinte e quatro horas.

Todos os entrevistados afirmaram que a agilidade e a qualidade do serviço pós-venda é uma questão forte da empresa e que vem melhorando continuamente. Dessa forma, parece que no período em questão a empresa tem buscado o fortalecimento de sua imagem no mercado da construção civil, bem como procurado manter a identidade do cliente com seus produtos. Ao que parece, a empresa Alfa se esforça para continuar oferecendo produtos de qualidade ao mercado, usando sua boa reputação no setor da Construção Civil.

Entende-se que nos dias atuais a competição obriga ao aperfeiçoamento contínuo. Não há como ser competitivo com estruturas arcaicas e gestão conservadora e não participativa. Cada vez mais, as organizações necessitam investir em tecnologias modernas de gestão e qualificação das pessoas. Na voz de seu Diretor Presidente,

nós estamos atentos a novas tecnologias gerenciais e fabris, o que nos leva estarmos atentos a cursos para gerentes, à evolução dos conhecimentos que estão no mercado; a própria internet é uma realidade mas, principalmente, treinamento e cursos. A empresa mantém um Plano Anual de Treinamento com meta de 25 horas anuais de treinamento por funcionário e este número está sendo ultrapassado.

A ênfase nas pessoas faz a diferença e essas precisam ser motivadas e competitivas. Para o Gerente de Qualidade, “há necessidade de investir em talentos para ter diferencial competitivo. Com a globalização e acesso a novas tecnologias, as empresas viram que os produtos estavam ficando todos iguais. O que passou a fazer a diferença foram as pessoas”. Gerenciar pessoas é uma arte. Não é fácil. No dizer do Diretor Presidente, “a empresa precisa conhecer cada pessoa individualmente e entendê-la como um universo único. Não é possível trabalhar coletivamente a individualidade. Tivemos casos de funcionários ruins, eles

melhoraram muito porque tiveram tratamento adequado, vistos como seres humanos e assim as coisas funcionam”.

Para atingir isto, a organização Alfa “possui muitas ações que visam à melhoria de nosso cliente interno e que são importantes: escolha do funcionário padrão; gratificação por produtividade; atendimento médico-hospitalar via convênios e planos de saúde; CIPA muito bem organizada; e a CIPAT, uma semana interna anual em que a empresa faz um trabalho envolvendo a participação dos funcionários com palestras, trabalhos e discussões. O comitê de qualidade é outro instrumento de participação e envolvimento do funcionário”, conforme foi relatado pelo Gerente de Qualidade.

Ainda, segundo os entrevistados, a empresa procura desenvolver mecanismos de motivação e envolvimento:

Nós temos a escolha do operário padrão na construtora, na indústria e na administração como incentivo à melhoria e como exemplo para os demais. Assim, a questão do cliente interno é um fator decisivo da permanência do nosso negócio no mercado e de seu sucesso. Não há como sobreviver e crescer sem investir nas pessoas.

Outro fator que tem merecido atenção especial é a segurança. A empresa nos dois últimos empreendimentos não teve acidentes. Esse índice é difícil no ramo da construção civil que desenvolve atividades de alto risco. Mas tudo isto é fruto de muita conscientização, de muito esforço e, principalmente, de muito trabalho. A empresa procura incessantemente melhorias nas condições de trabalho. Investir nas pessoas vendo-as como cidadãs e seres humanos e prepará-las como talentos do conhecimento ajuda a manter a perenidade da empresa no mercado sempre mais competitivo.

Ao abordar essa questão, o Diretor Presidente enfatizou que “a concorrência local é grande e quem ganha com isso é o cliente, tanto é verdade que durante o Plano Real o preço médio de venda caiu de 25% a 30% ao m². Não só pelo crescimento da concorrência mas, também, pelos efeitos do Plano Real”. Pode-se constatar que a organização Alfa ataca a concorrência com uma boa estruturação, bons empreendimentos, produtos de qualidade e ganhos de produtividade. Para os entrevistados

o que nos diferencia são os projetos dos nossos empreendimentos, sua localização, padrão de obras executadas, preços altamente competitivos mas, com margens extremamente baixas. Não adianta a empresa querer vender um imóvel a dois CUB (custo unitário básico) ao m², pois o mercado não paga e a empresa quebra. A empresa precisa fazer muitas melhorias, baixar preços e baixar custos.

Entretanto, o que se vê muito em Santa Maria é crescimento do mercado informal. Para o Diretor Presidente, esse é um problema sério.

Existem muitas construtoras eventuais, que não são associadas ao SINDUSCON, que trabalham na informalidade e que causam uma concorrência, não digo desleal porque o sol nasceu para todos, mas que compromete a reputação da indústria da construção civil, pois não têm programas de qualidade. Vou lhe dar um dado significativo: existem em torno de 2000 funcionários da construção civil com carteira assinada, quando na verdade existe mais do dobro trabalhando na informalidade.

As colocações dos entrevistados permitem constatar que a organização Alfa ampliou a sua preocupação com os aspectos ligados à diferenciação de sua empresa frente aos concorrentes. Os principais fatores abordados indicam a atenção que seus dirigentes empresariais tiveram com a melhoria da qualidade e no desenvolvimento de pessoal. Estas decisões coincidem com as mudanças ambientais formatadas a partir da publicação do Plano Real, confirmando o que prescrevem os defensores da interferência do ambiente no rumo estratégico empresarial como Ansoff (1977), Hall (1984), Mintzberg et al. (2000).

Da mesma forma, essas decisões estratégicas da melhoria da qualidade e da implantação de novas tecnologias confirmam os parâmetros necessários à implantação da tipologia de Porter (1986) em organizações que se encontram em mercados competitivos e com elevado grau de mutações como é o caso da Construção Civil na Cidade de Santa Maria, RS.

4.2.3 A estratégia de enfoque na organização Alfa

Na atividade de construção e incorporação, a empresa procura concentrar a sua ação num grupo específico de consumidores. Nas palavras do Diretor Presidente, a sua empresa está voltada para atender o público denominado de classe A pelo seu poder aquisitivo. Assim, ele procura dar ênfase especial à localização geográfica do empreendimento, procurando sempre os melhores terrenos e que estejam localizados em áreas nobres ou no centro da cidade. Acrescenta o Diretor Presidente que

O cliente classe A é mais exigente, ele conhece mais, ele pesquisa mais, ele tem vivências de outras regiões. O produto deve estar adequado à necessidade, ao gosto e, principalmente, ao estilo desse consumidor. Características como arquitetura e funcionalidade

são fundamentais. Para atender esse mercado exigente, a empresa procura incessantemente melhorar e criar um diferencial no item acabamento, na elaboração de um projeto *inteligente*, que contemple adequada distribuição espacial, conforto, funcionalidade e aconchego. Ressaltou ainda que a orientação solar é outra característica valorizada pelo comprador desse nicho.

Também, conforme os entrevistados, “para atender esse mercado é necessário que o imóvel e suas peças (cômodos) sejam amplas e distribuídas com harmonia e proporcionalidade. Além disso, o imóvel deve ter churrasqueira, lavabo, lareira, duas ou mais garagens e dependências completas”.

Percebe-se que o foco da organização Alfa em um público-alvo classificado como classe A tem sido central. No entanto, essa é uma discussão que pode ser entendida como o amadurecimento da empresa no setor da Construção Civil. Desta forma, as declarações dos seus dirigentes empresariais parecem endereçar para a constatação de um fato, pois o período pós-Plano Real foi caracterizado com maior ênfase como sendo da diferenciação acompanhada da redução de custos (LCT). Desta forma, pressupõe-se que os fatores inerentes à estratégia de enfoque foram tímidos para se considerar como sendo esta a estratégia predominante pós-Plano Real.

A classe A apresenta estratégia de diversificação de produtos que vai desde imóveis de dois, três ou mais dormitórios. A diversificação do produto possibilita atender as diferentes necessidades desse segmento.

Tendo em vista as tendências de cenário que apontam para um empobrecimento cada vez maior da população brasileira, a empresa pensa na possibilidade de começar, também, de produzir imóveis para a classe B, entendendo que é um mercado maior, porém, com mais competidores.

Na sequência descreve-se e analisam-se as ações estratégicas da organização Beta.

4.3. A ORGANIZAÇÃO BETA

A empresa Beta está no mercado da construção civil desde o final da década de 1970. Ela nasceu da fusão de duas organizações, uma empresa de projetos, de um dos sócios, e outra de impermeabilização de obras, visando atender um nicho específico: o mercado de gesso para a construção civil. Posteriormente, a empresa ampliou a sua atuação para a construção de

prédios e residências. Segundo seus sócios fundadores, a organização continua dentro da finalidade para a qual foi criada tendo porém recebido o acréscimo de uma loja de comercialização de imóveis e outra de material de construção.

Nos dias atuais, a empresa é considerada de pequeno para médio porte em relação às empresas concorrentes, em Santa Maria, tendo no passado atingido um volume de construção de 25.000 m². No entanto, há cinco anos que a empresa vem mantendo em média uma produção anual entre 7.000 a 8.000 m², porém com uma estrutura mais enxuta. A empresa possui quatro engenheiros e sete mestres de obras. Entretanto, é importante salientar que dois engenheiros são os sócios-proprietários. Os outros dois engenheiros contratados, além de acompanharem a execução das obras, atuam em setores de engenharia e de assistência técnica.

Os sócios proprietários são os responsáveis pela gerência executiva e também se envolvem, eventualmente, na parte operacional. Para o Gerente administrativo, “não dá para dizer que nós temos cargos. Nós temos responsabilidades. Um é responsável pela parte financeira, de contratos e documentos e o outro pelo orçamento e execução das obras. Isso não impede que o responsável pela parte financeira não ajude na parte de execução de obra. É uma gestão baseada nas funções e não nos cargos. Nós enxugamos a empresa em função das necessidades de mercado”.

Desde a edição do Plano Real, a organização Beta teve de adotar várias medidas estratégicas como se descreve na sequência.

3.3.1. A estratégia de liderança de custo na organização Beta

A preocupação com a redução dos custos e despesas fortaleceu-se mais consistentemente a partir de 1993, época que coincidiu com a implantação do Plano Real pelo Governo Federal. Naquela ocasião, as incertezas em relação ao comportamento da economia nacional fez com que a organização Beta passasse a dar maior ênfase ao seu controle interno e buscasse o reconhecimento no cenário doméstico através de premiações dos órgãos que controlam a construção civil em Santa Maria.

Segundo o Gerente de Operações, antes do Plano Real “nós, realmente, construção civil, trabalhávamos de uma forma grosseira, tupiniquim, com tecnologias bastante antigas e inadequadas. A partir de então, a construção civil foi obrigada a tomar uma decisão mais empresarial de conduzir o negócio. Até então, qualquer um poderia ser construtor, por exemplo, o médico. Todo o mundo poderia construir. Isto terminou. E, para ser construtor, há

necessidade de profissionalização devido o mercado estar mais competitivo e a queda dos preços do produto final. As empresas não podem mexer no preço final”.

A fim de se adequar ao novo cenário de incertezas e mudanças rápidas, a organização necessitou adotar algumas posturas estratégicas. Assim, conforme declarações de seus dirigentes,

nós como empresa o que fizemos? Fizemos um diagnóstico, uma avaliação de como era a nossa empresa e começamos a mudar. O objetivo era ser competitivo. Competitividade é produto de melhoria contínua em todas as atividades organizacionais. Faz-se necessário atacar fortemente a qualidade e a produtividade. Não é possível ser competitiva sem modificar todos os processos da empresa. Não é possível diminuir custos sem modificar as atividades e aperfeiçoar os processos de trabalho. Por isso, estrategicamente, atacamos a estruturação de todos os processos, melhorando a estrutura da empresa, os fluxos produtivos e o sistema de trabalho, bem como investimentos em novas tecnologias.

Tais decisões culminaram com a revisão dos processos de produção, através das disfunções das formas como a empresa iria executar as várias etapas de construção, como a fundação, a alvenaria, as formas, o transporte de materiais e a estrutura. Ou seja, definir quais processos tecnológicos de produção seriam utilizados em cada fase de construção. Além disso, o Gerente de Operações afirmou que “a empresa trabalhou a maioria dos processos sem eliminar as tecnologias tradicionais e já disseminadas no mercado, pois os materiais de construção são os mesmos que a concorrência utiliza. Razão pela qual tínhamos de buscar alternativas capazes de nos dar uma vantagem competitiva”.

Desde então, a empresa vem introduzindo inovações tecnológicas como o sistema de formas Gethal, os blocos cerâmicos paletizados e a grua. Hoje, tais tecnologias estão sendo usadas em todas as obras da empresa.

Na concepção de seus principais executivos, os setores de produção e comercialização devem cumprir as metas estabelecidas com o menor custo e a melhor qualidade. Isto, no corrente ano, só foi possível devido o desenvolvimento do planejamento estratégico que proporcionou agilidade, rapidez e coordenação que tornaram esses setores eficientes e eficazes. Da mesma forma valorizou-se a racionalização dos processos produtivos e para se detectar a necessidade ou não de um novo sistema de construção que irá ao encontro das características da empresa e do setor.

O diretor técnico expressou o interesse em substituir a alvenaria de blocos por paredes *dry wall*. A partir disso, ele deseja diminuir os desperdícios de tempo e de materiais e agilizar a execução das modificações solicitadas pelos clientes. No entanto, este processo de escolha tecnológica precisa ser aprofundado, pois é necessário discutir, de maneira abrangente e

sistêmica, sobre vários assuntos relacionados com a seleção tecnológica, tais como: objetivos estratégicos da empresa, capacidade financeira para investimentos, cultura dos usuários, volume de produção, habilidades e treinamentos necessários, equipamentos e ferramentas a serem utilizados, além das muitas intervenções a serem implementadas na fase de projetos.

Para o Gerente de Operações

outra inovação que passamos a utilizar foi a tecnologia de nivelamento por *laser* que reduz os pisos até 10 cm em sua espessura. Esta tecnologia permite a redução de custos e o barateamento da obra. Antes quem paga a esses custos era o cliente. Nós percebemos que muitas empresas ainda não adotaram o nivelamento a laser e já estão perdendo suas fatias de mercado, pois faz parte do custo que não pode mais ser repassado para o preço final. Acrescentou que o investimento em inovação tecnológica foi, sem dúvida, uma das grandes estratégias para a empresa permanecer no mercado. A empresa vê o investimento em tecnologia como uma forma de reduzir custos e tornar a empresa competitiva.

Uma das preocupações destacadas pelos dirigentes empresariais é que no início de cada obra, a empresa monta as suas instalações de apoio na obra e as abandona no término da construção. Para eliminar esse desperdício, ela passa a aproveitar o próprio edifício em construção para instalar a sala do engenheiro e do mestre de obras, refeitórios e alojamentos e outras instalações de produção. Outro detalhe negativo é o fato de a empresa não possuir centrais de produção, nem depósitos para equipamentos, facilitando o desperdício e os furtos. Razão pela qual está havendo a terceirização e o aluguel de alguns equipamentos, sendo mantidos apenas aqueles indispensáveis como a grua e carrinhos porta *pallets*.

Conforme foi apurado por este pesquisador, o sistema de comunicação da organização Beta apresenta algumas deficiências. As principais que foram constatadas dizem respeito ao elo entre os encarregados em acompanhar e executar as obras e o escritório central, onde o método utilizado é o telefônico e/ou de visitas periódicas dos engenheiros aos canteiros das edificações. Inclusive afirma um dos respondentes que o sistema é deficiente inclusive no âmbito interno da referida organização, causando transtornos, pois nem sempre ela flui em todos os departamentos.

Essa constatação é preocupante devido aos atrasos e falhas que ocorrem por essas deficiências. Presume-se que a melhoria no sistema de comunicação possa contribuir para a dedução dos custos, através de um cronograma de visitas pré-definidas ou até mesmo com o uso da internet que já é uma ferramenta mais econômica que o telefone e pode ser disponibilizada em rede para toda a empresa em um mesmo momento.

A partir da análise documental e das entrevistas observou-se que a empresa, dentro de suas limitações estruturais (tamanho, capacidade de produção, de seus recursos financeiros,

técnicos) está sempre buscando melhorias tecnológicas para suas obras. Porém, isso ocorre, muitas vezes, de maneira informal e sem objetivos claros e definidos. Diante disso, verifica-se que a empresa mostra inconsistência, principalmente no que diz respeito à seleção tecnológica. Porém, com relação aos processos construtivos, a empresa está coerente em trabalhar, na maioria deles, com tecnologias tradicionais, pois não há um volume de produção que justifique maiores mudanças. Contudo, isso mostra a necessidade permanente de trabalhar fortemente a análise dos processos construtivos atuais e reestruturar outros em virtude das novas tecnologias que vão sendo incorporadas, pois a racionalização dos mesmos poderá proporcionar melhorias substanciais nos objetivos competitivos de custo e prazo.

Para lograr resultados favoráveis diante da realidade competitiva posta, a empresa, segundo o gerente de operações, adotou os seguintes posicionamentos estratégicos:

1) investimento em recursos humanos. Esse constitui o grande diferencial da competitividade. Começamos a nos alertar da importância das pessoas para os ganhos de produtividade. A própria ISO já nos alertava para isso. 2) Melhorias técnicas em todos os procedimentos, processos e atividades. A ISO nos forçou a revermos os nossos procedimentos produtivos. Não podemos, por exemplo, fazer uma alvenaria sem a preocupação com o reboco. Hoje nós levantamos uma parede para que o reboco tenha 1,5 cm de espessura, preocupação esta que antes do Plano Real não existia. Em média, antes, o reboco tinha 4 cm. Temos aí 2,5 cm de diferença que antes era paga pelo cliente. Dessa economia, 1cm é repassado para o cliente como forma de redução do preço final e 1,5 cm fica na empresa em forma de lucro. Isto porque a empresa não tem como aumentar preço, então ela precisa baixar seus custos de produção.

Dentro da filosofia orientadora de baixar custo, a empresa selecionou cada caso, cada processo e começou a fazer intervenções, detectou os problemas e em cima de cada um deles foi corrigindo as falhas e implantando novas formas de fazer, quer através de tecnologias quer através de novos procedimentos. Para o Gerente de Marketing “muito foi feito, mas ainda temos um longo caminho a ser percorrido. Nós sabemos que para sermos competitivos necessitamos melhorar continuamente os nossos processos de produção. Por isso, há um esforço muito grande de reduzir custos em todas as atividades. Entretanto, essa política não deve afetar a orientação-chave da empresa que é a satisfação do cliente”.

Assim, a organização Beta persegue insistentemente a redução de custos pela via da inovação tecnológica e melhoria em todos os processos de trabalho. No dizer de seu Gerente Administrativo: “para melhorar a rentabilidade é necessário investirmos mais em tecnologia e na qualificação de nossos colaboradores.” Acrescenta que “o caminho da redução de custos é um caminho sem volta”.

Assim, a primeira medida neste sentido, tomada a partir do Plano Real, foi enxugamento do quadro de pessoal. Para reduzir custos, a empresa enxugou a sua estrutura administrativa, eliminando cargos e adotando contrato temporário e/ou de meio turno de trabalho para muitas funções burocráticas, como, por exemplo, o departamento de pessoal e o departamento financeiro. Já pensa, inclusive, em terceirizar tais funções.

Para os entrevistados, o custo da mão-de-obra na construção civil está crescendo em relação aos demais insumos. A mão-de-obra, dependendo do acabamento, era de 30% a 40% em relação de 60% a 70% de material por m² e no momento se situa em 50%. Isto não é mais visível em função da queda de preços dos materiais de construção. Os avanços na qualificação e os ganhos de produtividade ainda são pífios na construção civil. A construção civil ainda tem uso intensivo de trabalho braçal e este representa um fator elevado de custo no produto final. Somam-se os altos tributos sociais na contratação e demissão de mão-de-obra. Vale ressaltar que o ramo da construção civil ainda utiliza uma parte significativa de mão-de-obra de operações que possuem baixo grau de instrução formal, pouco especializada e portanto pouco produtiva.

Em contrapartida tem crescido o uso do recurso tecnologia. Novos equipamentos e materiais estão entrando na indústria da construção civil, os quais estão revolucionando os processos, reduzindo custos, otimizando operações e agregando ganhos de produtividade. A empresa que não investir em novas tecnologias perderá competitividade e, conseqüentemente, mercado. Isto pode explicar em parte a alteração da matriz de custos entre os recursos materiais e humanos.

A orientação estratégica da empresa é investir na incorporação dessas novas tecnologias, objetivando otimização dos recursos e a diminuição dos desperdícios, considerados altos no ramo. O não investimento em inovação tecnológica inviabiliza o negócio. Porém, os ganhos tecnológicos são insuficientes para manter a empresa competitiva. Há urgência em ganhos de produtividade de mão-de-obra.

Outra ação estratégica conseqüente do Plano Real que reflete a influência que o ambiente externo tem exercido na organização Beta diz respeito ao relacionamento com seus fornecedores. Desde então, a seleção de seus fornecedores tem sido aprimorada com a criação de um cadastro de fornecedores. Neste sentido, o Gerente de Obra declarou

o cadastro de fornecedores é uma ferramenta de gestão importante, porque nós balizamos o nosso fornecedor através do controle na obra de qualquer material recebido com critérios que especifiquem as condições de recebimento dos materiais. Há um rigoroso controle dos materiais recebidos para verificar se as especificações estão dentro das conformidades

desejadas. A empresa que criar três não conformidades é eliminada do cadastro de fornecedor. Vale ressaltar que nas relações com os fornecedores conta o preço, a qualidade, os prazos de entrega, os vínculos e o bom relacionamento.

Devido à implantação dessa política com os fornecedores, a organização Beta adquiriu uma agilização na aquisição dos materiais e, dependendo do valor envolvido, uma flexibilização na forma de pagamento. Os fornecedores, segundo um dos diretores, garantem a qualidade exigida, bem como conhecem as marcas com as quais a empresa trabalha. Eles são reavaliados periodicamente.

A empresa dá prioridade aos fornecedores que possuem certificados ISO, pois isso garante a qualidade dos produtos recebidos. Outra característica da empresa é valorizar o fornecedor local, como exemplo, Olarias. Neste caso, são feitas visitas às dependências do fornecedor e testada a resistência dos materiais.

Como se pode perceber, após o Plano Real, a empresa tornou-se mais cuidadosa e seletiva na escolha de seus fornecedores. De acordo com Gerente de Compras, “antes a empresa comprava por telefone. Hoje a empresa escolhe o fornecedor e analisa as suas propostas. Faz tomada de preços e escolhe os que têm as condições mais favoráveis e os preços mais competitivos. Com os fornecedores cujo materiais têm um percentual significativo no custo total da obra são feitas parcerias e até mesmo permutas com área construída

Hoje o fornecedor é visto como um parceiro. Diferentes ações de melhoria são conjuntamente desenvolvidas. Para os gerentes entrevistados, a sua empresa trabalha em parceria com muitos fornecedores como, por exemplo, os de concreto, de tijolos, de areia, de argamassa, de brita e outros. Em média 50% dos insumos que entram na obra são através de parcerias. Para que as parcerias se fortifiquem, sempre que possível, nós repassamos aos mesmos as tecnologias e os conhecimentos adquiridos, como foi o caso da tecnologia de paletização de tijolos.

Conforme salientou o Gerente de Operações, após o Plano Real, “a estratégia foi *apertar o cinto*. Antes, por exemplo, cada oito apartamentos construídos, três pagavam a conta e sobravam cinco. Atualmente, se a empresa não tomar cuidado constrói os oito apartamentos, vende e não paga a conta. A construção civil está, cada vez mais profissionalizada e não tem mais espaço para o colocador de tijolo sobre tijolo. Este vai perder dinheiro e está fora do mercado”. Acrescentou, o mesmo gerente, que “estrategicamente para podermos nos organizar e controlar com eficiência os custos, reduzimos nossa capacidade produtiva e mudamos o sistema de construção de condomínios a

preço de custo para a construção e incorporação. A nova orientação nos levou a uma reestruturação, visando à eliminação de muita ineficiência”.

Alertou o Diretor Executivo, para as alterações decorrentes do Plano Real, ao salientar que:

O sistema de condomínio a preço de custo foi um bom negócio que teve seu *boom*, na época que a inflação era elevada. Na medida que a empresa necessita mais competitividade, esta forma de operar se inviabilizou, pois a empresa produz em grande volume e quem ganha é o cliente e o percentual cobrado para administração do empreendimento atende tão somente a manutenção da empresa. No final de um empreendimento, os apartamentos que sobram dos custos são vendidos e os lucros distribuídos entre os condôminos. Assim, a empresa tomou consciência que precisava trabalhar para ela e não para os outros. A linha de produção a preço de custos foi abandonada porque tinha muito padrão. Foi um bom negócio, levou a empresa a um certo patamar, possibilitou à empresa mostrar seu trabalho e construir o seu nome com o dinheiro dos outros. Agora queremos mostrar o nosso trabalho com o nosso dinheiro.

4.3.2 Estratégia de diferenciação na organização Beta

Com o abandono da linha de produção a preço de custos, a organização Beta começa a atender um segmento específico de mercado: condomínios de casas de sobrados. Entretanto, isto não significa que não se construa mais prédios. A empresa, no momento, está com três empreendimentos de quarenta e oito casas em condomínio horizontal.

Todas as casas são personalizadas para atender a necessidade específica de cada cliente. Segundo seu Gerente de Operações, a empresa teve essa aprendizagem com os condomínios a preço de custos. Hoje a empresa desenvolveu procedimentos administrativos que permitem ao cliente fazer alterações do projeto até o final da obra, desde que a parte a ser alterada não tenha sido ainda executada. Todas as casas são vendidas no projeto. Toda a parte do acabamento do imóvel é uma opção do consumidor. A empresa oferece alternativas que vão de dois, três ou mais dormitórios, sempre dentro de um padrão de qualidade e segurança.

Assim, a empresa tem se destacado pela sua grande flexibilização e por segurança em seus empreendimentos. Outro item que foi fortemente ressaltado pelos entrevistados é a qualidade do revestimento, principalmente o revestimento externo. Conforme o Gerente de Operações, “nós fomos os pioneiros em Santa Maria a utilizar fulgê. Posteriormente abandonamos tal prática por ser um revestimento que aumentava a infiltração e passamos a usar pastilhas e mais recentemente em revestimento com cerâmica.

O projeto personaliza o imóvel que caracteriza a diferenciação do produto ao gosto de cada cliente. Os entrevistados afirmaram “que a personalização dá trabalho, traz incômodos, mas satisfaz o cliente. A empresa doravante apresenta no lançamento de seus

empreendimentos em formato de um *grande salão*, uma obra só com o fechamento externo, com opção de oito projetos para o cliente escolher. Caso nenhum deles agrade, o cliente tem a liberdade de propor outro projeto. O próximo lançamento já está delineado dentro deste formato. Além disso, este novo empreendimento é todo projetado com gesso acartonado, tecnologia de primeiro mundo”.

Observa-se que para a organização conseguir ser competitiva em termos de preços e oferecer um produto de qualidade ao consumidor, ela trabalhou fortemente a reestruturação de seus processos, mudou sua estrutura e investiu na capacitação de seus talentos. Na aceção de seus dirigentes, a empresa nunca fez tanto treinamento quanto nos últimos dois anos, visando, com isso, ganhos de produtividade. O recurso humano é o ativo mais importante. Ele é o talento diferenciador da competitividade, pois sem conhecimento não há sucesso.

A empresa reconhece que a força de trabalho qualificada, motivada e adequada à produção dos empreendimentos ajuda a alcançar os objetivos estratégicos. Entretanto, constatou-se que o treinamento é dado pelos próprios mestres e engenheiros da empresa, não havendo uma preocupação com os aspectos didáticos adotados. Assim, tendo em vista deficiências e falhas encontradas em suas últimas obras, os dirigentes estão admitindo que há a necessidade de criarem um programa de treinamento que atenda os objetivos estratégicos da organização Beta, bem como em repensar a forma de trabalho.

Além disso, ressaltaram os respondentes, que não há critérios definidos para a contratação da mão-de-obra. A contratação se dá pela necessidade emergente e os critérios de recrutamento são ultrapassados, pois não é feito uma entrevista ou um teste que comprove o conhecimento do candidato. Um engenheiro da empresa visita canteiros em que o operário (ou o empreiteiro) trabalha ou trabalhou e analisa o desempenho dos mesmos através dos requisitos existentes nas suas fichas de recebimento dos serviços e observa também a experiência que eles têm registrada na carteira de trabalho. A rotatividade é considerada baixa e existe preocupação de manter os operários atuais.

Observa-se que a empresa tem algumas inconsistências com relação à categoria mão de obra. Por um lado, ela investe em treinamento e na manutenção de uma equipe constante de produção. Por outro lado, a empresa tem um processo incipiente de seleção e recrutamento, além de inexistência de um plano claro de motivação dos operários.

Assim, dentro da filosofia da empresa em obter ganhos de produtividade pela qualificação da mão de obra, os terceirizados serão forçados, com a ajuda da empresa, a treinar e preparar as pessoas que vão prestar trabalho para a empresa. Segundo o Gerente de produção: “temos todo o interesse de investir neles para nós”. Evidentemente que não serão

contratos exclusivos. Assim, talentos parceiros poderão ter seus negócios, crescerem, progredirem e não ficarem presos aos limites da empresa, muitas vezes sub-utilizados em suas capacidades. Essa forma de orientar a empresa traz vantagens a todos

Os gerentes, reconhecendo a necessidade de novas exigências ambientais e competitivas, estão trabalhando fortemente na estruturação da empresa, enxugando e terceirizando ao máximo. A idéia é ter uma empresa na linha virtual. Na concepção do Gerente de Operações, “vou ter um departamento de pessoal que não é meu. E sim uma pessoa que vai prestar serviços para a empresa. O mesmo ocorre com o departamento de finanças, de engenharia, de projetos e de todas as demais funções da empresa. Tudo vai ser terceirizado. A empresa vai ficar com o nome (marca)”.

Para atender as necessidades de clientes cada vez mais exigentes e esclarecidos, a organização Beta remodelou o seu processo de comercialização. A idéia é ter o cliente na mão, conhecer suas necessidades, saber quem ele é e prestar um serviço de venda mais técnico e personalizado. Assim, a empresa mantém as vendas sob seu controle, onde cada venda tem assessoria técnica de um engenheiro treinado em dar todas as informações e esclarecimentos necessários sobre o produto. Os gerentes têm consciência que o consumidor quer ver o projeto, quer conhecer detalhes técnicos da obra e valoriza muito o seu dinheiro. Ele visita a concorrência, compara produtos, negocia preços e outras condições que valorizem ao máximo os seus desembolsos. Isso faz com que as empresas sejam mais competitivas e cada vez mais orientadas para o cliente.

Essa modalidade, de tratativa com o cliente dá, mais segurança no ato da compra e, ao mesmo tempo, o cativa pelo fato de ser atendido por um profissional especializado que pode fornecer todas as informações do produto, desde o projeto até o acabamento da obra. A empresa não abre mão desta modalidade de venda por entender que, desta forma, além de conhecer e saber do potencial financeiro de seu cliente, pode orientá-lo adequadamente na sua decisão de compra, evitando aborrecimentos e insatisfação do mesmo por uma transação mal conduzida. Desta forma, a empresa será a responsável perante o cliente.

Para seus gerentes, a organização está estudando a implantação da sinergia virtual com o cliente, que vai desde a sondagem de suas necessidades, através de uma pesquisa inicial para saber o que ele precisa ou gostaria de adquirir, até o pós-venda que garanta a satisfação total do cliente. Assim, pretende-se que o cliente ao decidir pela compra de um imóvel seja co-autor do projeto e se comprometa com o processo. Por exemplo, na escolha de um imóvel a empresa disponibilizará via Internet todas as informações sobre o projeto, o que facilitará o processo de escolha. Além disso, estará disponível a possibilidade de o cliente modificar o

projeto para adequá-lo às suas necessidades e gosto. Desta forma, o cliente está assumindo o compromisso e responsabilidade com o projeto. Outrossim, se o projeto não ficar bom, se o cliente não gostar, ele terá consciência que a escolha foi sua.

Esse posicionamento estratégico visa ao comprometimento e à satisfação do cliente, pretendendo-se, assim, tornar a empresa ágil e moderna. A empresa não tem departamento específico para a área em questão, mas espera melhorar o fluxo de informações e as reduções dos custos. Ter estrutura implica em custos e, o cliente ou a empresa, tem que pagar essa conta. A idéia é localizar o referido departamento junta à sala dos sócios-proprietários e disponibilizar uma secretária para fazer a gestão e a coordenação do negócio. Todas as outras atividades deverão ser terceirizadas, mas permanecerão sob a orientação da empresa. Estas mudanças estão previstas para serem implantadas até o final do corrente ano.

Observa-se que a organização está trabalhando na direção da valorização do cliente. Os próprios proprietários atribuem a si a tarefa de conhecer cada cliente e mensurar a sua satisfação. Para tanto, eles têm adotado a prática de irem até o mesmo para solucionarem os seus problemas, procurando dar agilidade a este tipo de atendimento que, geralmente, é prestado em 24 horas. A empresa entende que possui uma relação muito estreita com os seus clientes e essa forma de relacionamento fortalece a sua credibilidade e reforça a sua imagem no mercado.

Destacou um dos executivos que o serviço pós-venda era um dos pontos fracos da empresa, melhorando muito nos últimos anos. Mas adverte que ainda não é o ideal. Os administradores da organização BETA têm a consciência que um serviço de pós-venda ágil e de qualidade constitui um dos fatores mais valorizados pelo consumidor. O cliente não só quer um produto de qualidade, mas sobretudo um produto que não cause incômodos. Produto/serviço de qualidade e agilidade de atendimento projetam a boa imagem da empresa. O recebimento da reclamação e resolução satisfatória do problema é tão importante, se não mais, que a própria venda. Para tanto, a empresa precisa de estrutura operacional adequada. Segundo os seus gerentes, a empresa está trabalhando forte neste sentido.

A empresa, preocupada com a satisfação do cliente, após três meses da entrega do imóvel, vai até o cliente para verificar se não há nada a fazer. Tal procedimento soluciona problemas que eventualmente não foram detectados pelo comprador quando analisou o produto e colocou o seu OK na *check-list* e se sente constrangido em voltar à empresa.

O instrumento para medir a satisfação do cliente é a pesquisa, realizada numa periodicidade de três em três meses. Para qualquer insatisfação ou problema mencionado na pesquisa, a empresa entra em contato com o cliente e providencia a solução.

Flexibilidade, qualidade, preço e prazo, segundo os diretores são os fatores mais valorizados pelos clientes na hora da compra. Entretanto, cada grupo de clientes, classe média/alta, classe baixa e prestação de serviços têm desejos diferentes, ou seja, eles priorizam critérios diferentes na hora da compra. Porém, junto à direção da empresa, estas definições de prioridade não são muito claras, pois há uma tendência dos respondentes em classificar todos os critérios como tendo o mesmo grau de importância para os clientes. Em virtude disso, é interessante que haja, posteriormente, uma discussão mais aprofundada a respeito dos critérios de compra dos clientes e os seus respectivos graus de priorização, preocupação já existente junto a um dos entrevistados. No entanto, verifica-se que o foco atual e futuro da empresa está voltado para os nichos de mercado de classe média alta (regime de preço fechado) e classe baixa (financiamento da Caixa Econômica Federal) que, no momento, está inativo. Nestes nichos, o que se valoriza mais é o preço e o prazo, não se esquecendo de analisar o desempenho do setor de produção em relação à flexibilidade.

A empresa almeja para cada nicho de mercado em que ela atua ou em que pretende atuar, uma qualidade mínima que os empreendimentos precisam garantir. Em virtude da certificação ISO 9000, os seus processos de produção foram levantados e catalogados juntamente com a explicitação de seus respectivos critérios de aceitação e a definição dos responsáveis pela execução e controle de qualidade. O investimento na busca da ISO melhorou a qualidade das obras da empresa independentemente do critério competitivo escolhido.

O pronto atendimento é um diferencial que ajuda a fixar de modo positivo a imagem da empresa na mente do consumidor, constituindo-se, desta maneira, um fator de importância competitiva crucial. As organizações vivem mudanças competitivas fortes, pois a concorrência está cada vez mais acirrada.

Em Santa Maria, as empresas maiores, que mais se projetam, têm características diferentes, porém com o mesmo objetivo. No sindicato, as empresas revelam, comentam qual o tipo de empreendimento que vai construir e com que características. Assim, cada empresa define os seus nichos e isso passa a ser respeitado pelas outras, evitando acirrar a concorrência. Esse tipo de comportamento não caracteriza a não concorrência. De qualquer forma, as empresas estão disputando o mesmo mercado, o mesmo cliente.

O mercado construtor de Santa Maria tem empresas bem posicionadas, sete empresas têm o certificadas ISO 9001, colocando em evidência o setor no cenário nacional. Foi um dos primeiros mercados a ser certificado. Para o Gerente de Produção “ quando nos certificamos somente havia duas empresas certificadas no Brasil, uma em São Paulo e outra em Minas

Gerais, e ISO 9001 só tinha uma na construção civil e nós aqui certificamos três ao mesmo tempo. Isso nos dá reconhecimento e referência nacional”.

Tais características têm funcionado como barreiras de entrada. Construtoras grandes já fizeram levantamento para verificar a possibilidade de atuarem aqui, mas desistiram. A competição, o fator local, a união e o nome das empresas são fortes barreiras de entrada. O cliente local quer saber a história da empresa, obras que fez e vão *in loco* verificar e trocam informações com quatro ou cinco clientes. Exemplos da falência de grandes empresas do setor estão muito vivos na mente do consumidor, como exemplo a ENCOL. Pelo sim, pelo não, a empresa, sendo daqui, ela já construiu a sua imagem de competência e de seriedade. Mesmo assim, um mercado de 350.000 m² de construção é muito atraente e nunca, dentro de um mundo cada vez mais competitiva, está protegido.

Contudo, existem muitas empresas não associadas ao sindicato atuando no mercado. Pior ainda, muitas na informalidade e algumas sem compromisso de seriedade. Essas empresas não pagam tributos, muitas vezes não têm sede e não são visitados pela fiscalização e estão complicando o mercado e puxando o mercado para baixo com uma concorrência desleal. Para os gerentes entrevistados, esse fato tem tumultuado o mercado e criado dificuldade de competição, na medida que tais organizações podem oferecer preços mais baixos e prejudicando a imagem do mercado da construção de um modo geral.

4.3.3 A estratégia de enfoque na organização Beta

A empresa atuava tendo como foco principal a construção de condomínios a preço de custo. Esse posicionamento estratégico deixou de ser interessante na medida em que o cenário muda e exige das empresas agilidade e competitividade. Desta forma, pensando no mercado e ouvindo o consumidor, a empresa entendeu que este queria morar em casa com segurança. Partindo do conceito segurança e a idéia de casa, a empresa começa a atender um nicho de mercado de casas. Essa decisão, segundo os gerentes entrevistados, deve-se ao fato de verificar que todo o mundo está fazendo a mesma coisa, apartamentos, e parte de mercado deseja outro produto. Desta constatação é que surgiu a idéia de se fazer casas com segurança, dando origem aos condomínios horizontais. Os projetos horizontais caracterizam-se por um conjunto de casas independentes, porém, com estrutura e área de lazer aos moradores comuns. O apelo para oferecer esse produto é “compre segurança e ganhe uma casa de graça”. Esse é o nosso conceito de vender o produto.

O produto atende um conjunto específico de clientes que, segundo a empresa, tem características de classe média baixa, faixa salarial entre quinze a vinte salários mínimos. Segundo o Gerente de Marketing, “a classe B é um tipo especial de cliente que é, geralmente, assalariado e que deseja ter casa própria, podendo comprometer parte da sua renda na aquisição do imóvel”.

O cliente financia 30% da obra para a empresa pagando uma entrada e prestações durante vinte e dois ou vinte e quatro meses, tempo aproximado da entrega das chaves. Os 70% restante são buscados junto ao sistema financeiro via carta de crédito. Assim, busca-se 30% do cliente, parte de capital próprio e entrega-se parte das unidades prontas e mais os 70% que alavancam outros imóveis e, então, no dizer do executivo financeiro “eu já não preciso mais nem os 30%”.

Essa foi a fórmula encontrada pela organização para trabalhar dentro do mercado da construção civil com produto de lenta maturação e que exige alta inversão de capital de giro. Para os entrevistados não existe financiamento e se existe é proibitivo, o custo é muito alto.

A empresa BETA definiu-se dentro desse nicho e não pretende abandoná-lo. Entretanto, o mercado é muito incerto. Pagar as contas e sobreviver é a orientação. A empresa não está inventando nada, está aguardando com uma política chamada de *pé-no-chão*, ou de manutenção na concepção de Oliveira (1991).

A empresa já atendeu através de alguns empreendimentos cliente classe A. No momento, esse tipo de cliente está muito reduzido no mercado local e, estrategicamente, não comporta muitos atores, pois já existem no mercado empresas que atendem essa demanda.

Constata-se que a empresa construiu edificações para clientes que comprem imóveis como forma de investimento (imóveis para aluguel). Para o Gerente de Comercialização, esse cliente está escasso,

ele faz um cálculo do que ele investe e o que recebe de aluguel e percebe que não é um bom negócio. A média era de 1% de aluguel sobre o capital investido. Em cem meses você pagava o imóvel. Hoje não dá. A empresa, por enquanto, suspendeu essa linha de produto, por entender que houve uma retração deste mercado. Mas estamos atentos a esse mercado. Além dos investidores tradicionais, para os quais o imóvel representa segurança e reserva de valor, começa a surgir no mercado gente interessada em se antecipar à queda dos juros e garantir melhor retorno para seu dinheiro.

Os entrevistados também apontam a queda na venda de imóveis para produtores rurais que investiam para seus filhos estudarem em Santa Maria. Por enquanto, a empresa sustou o lançamento de imóveis para esse nicho de mercado, visto o empobrecimento do campo e a mudança de comportamento desse mercado que prefere alocar em vez de comprar. Assim, todos os dias surgem novos sinais no mercado que precisam ser administrados.

Para o futuro, na medida em que o mercado for menos ameaçador, e que a empresa consiga vislumbrar oportunidades de crescimento, ela tem projetos interessantes, segundo seus sócios gerentes, *já na gaveta*, tanto em projetos para edifícios quanto em conjuntos habitacionais de casas perto de 300 unidades. Por enquanto não é o momento, mas estrategicamente a empresa está pensando nessa direção.

Os gerentes entendem que a certificação ISO criou um grande diferencial e a empresa pretende aproveitar esse ponto forte, para buscar mercado fora de Santa Maria. Isto está projetado para os próximos dois anos. A empresa percebe que pela sua competência e a capitalização que virá com a maturação dos investimentos atuais terá condições de buscar novos mercados (desenvolvimento de mercado).

4.4. A ORGANIZAÇÃO DELTA

A organização Delta é uma empresa de pequeno para médio porte familiar que foi fundada em meados da década 70. Ela foi inaugurada com a finalidade de construir residências unifamiliares, isto é, casas. Entretanto, vislumbrando a possibilidade de ampliar suas atividades passou a construir também prédios residenciais. Com a edição do Plano Real, a empresa abandonou em definitivo a construção de casas e administração de obras de terceiros, focando sua atenção nos seus empreendimentos imobiliários. Tal mudança estratégica fez emergir a necessidade de aperfeiçoamento e competitividade.

Assim, com o objetivo de melhorar a sua performance gerencial e operacional nos anos de 1993 e 1995, a organização em pauta participou do Programa de Qualidade Total para micro e pequenas empresas do SEBRAE/RS. Desde então, tem procurado manter e aperfeiçoar o Programa Participativo da Qualidade, com várias ações já implementadas:

- A participação em vários cursos e programas de melhoria realizados através de convênio com o NORIE (Núcleo de Orientação da Inovação da Edificação) da UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), UFSM (Universidade Federal de Santa Maria) e SINDUSCON/SM, tais como: Gestão da Qualidade na Construção Civil; Sistemas de Planejamento da Produção de Construtoras; Sistemas de Indicadores da Qualidade e Produtividade; Benchmarking na Construção Civil e Intervenção em Canteiros de Obras;
- A participação em missões empresariais ao Chile e à São Paulo, pelo SINDUSCON/SM - SEBRAE;
- O treinamento de Facilitadores de Times da Qualidade;

- A atuação de um dos diretores como *gerente ativo* no PGQP (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade).

Segundo o Gerente Geral, tais conquistas só foram possíveis porque “a empresa sentiu a necessidade de investir em aperfeiçoamento gerencial e operacional. Assim, a empresa começou a investir em cursos, melhorias, qualidade e qualificação da mão-de-obra própria e de terceiros. A empresa tinha dúvida quanto à possibilidade da liberação da mão-de-obra para cursos por parte da empresa contratante do serviço o que de fato não ocorreu”.

Acrescenta o referido Gerente “num mundo competitivo como o nosso é claro que nem todos querem ser o primeiro da classe em tudo. Por isso é preciso criar algo que o diferencie dos outros, ser líder em algo, como, por exemplo, ser líder no relacionamento com o consumidor. Ser líder em algo é jogar com maestria o jogo de chamar a atenção, num mundo em que só vale algo a quem é líder em alguma coisa que faz. Não se pode ser líder sem a capacitação humana”.

Declarou, ainda, o seu sócio-proprietário que ser líder leva a organização a assumir compromissos com seus diferentes públicos e é essa postura que define seus valores. Neste sentido, sublinhou o seu sócio-proprietário que “ao trabalhar com credibilidade e idoneidade, a empresa compromete-se com seus funcionários, fornecedores, intermediários e clientes, agregando qualidade e confiabilidade de seus produtos e melhora a imagem da empresa, para que, desta maneira, alcance o retorno adequado sobre o investimento realizado”.

Em relação ao propósito empresarial, pode-se apurar através do manual da qualidade que a missão da organização estudada é definida como sendo a de “desenvolver, construir e disponibilizar imóveis para os clientes, através de incorporação com planos de vendas flexíveis, ou do projeto e/ou administração de construção para terceiros, na cidade de Santa Maria e região”. Já a sua visão empresarial é anunciada como a de “ser percebida como uma empresa de credibilidade, que desenvolve, executa e entrega no prazo determinado, produtos funcionais e de excelente valor agregado para os seus clientes”.

Dos objetivos e planos estratégicos traçados pelos dirigentes empresariais destacaram-se aqueles que pretendem: tornar a empresa mais conhecida em seu nicho de operação para ser melhor percebida no mercado; incrementar seu volume de vendas; reduzir os seus custos e penetrar em outros mercados. Segundo o Gerente de Marketing, a empresa vem conseguindo alcançar tais objetivos, pois aumentou o seu volume de vendas, reduziu os seus custos e

despesas e, este ano obteve o 3º lugar na pesquisa Top of Mind⁹ na cidade de Santa Maria. Entretanto, a organização não quantifica o crescimento e a redução de custo.

4.4.1. A estratégia de custo na organização Delta

Com a implantação do Plano Real, houve uma relativa estabilidade monetária que permitiu aos empresários planejar com mais segurança. Este fato foi considerado positivo no setor da Construção Civil, pois o empreendimento imobiliário tem maturação de dois a quatro anos que vai desde a procura do terreno, aprovação do projeto junto aos órgãos competentes, incorporação e comercialização. Essas fases demandam um tempo bastante grande. Conforme declarou um dos entrevistados “a execução de uma obra poderia ser mais rápida, mas a experiência nos mostra que, na medida em que se coloca muita gente para trabalhar, o rendimento não cresce na mesma proporção. Assim, uma obra que esteja sendo construída com vinte funcionários e, se nós aumentarmos esse contingente para trinta funcionários, um acréscimo de 50% de mão-de-obra, a produtividade crescerá, no máximo, de 15% a 20%. Além disso, não é recomendável que se faça uma obra muito rápida devido às próprias características dos materiais utilizados necessitarem de determinado tempo para secar”.

Na concepção dos dirigentes empresariais da organização Delta, o grande desafio do setor da Construção Civil é eliminar os desperdícios, bem como ter acesso às inovações tecnológicas que chegam com muito atraso no interior. Para exemplificar, citou o Diretor de Marketing, “existe em Brasília uma fábrica que dá os banheiros colocados na obra. Entretanto, nós continuamos fazendo da maneira tradicional, até por uma questão de conservadorismo cultural. Aqui no interior, nós temos grandes dificuldades em quebrarmos essa maneira de ser do nosso cliente”.

Mesmo assim, hoje estamos partindo para o uso da grua. Porém, estamos avaliando com muito cuidado essa tecnologia por se tratar de um investimento muito grande e como nós operamos com construções destinadas a um público de poder aquisitivo limitado, isto é perigoso.

A empresa está ciente que tudo o que é produzido em série, produzido de forma industrial e padronizado barateia e elimina uma série de custos. Para o Gerente de Comercialização ainda “faz-se necessário atentar em todas essas mudanças para o aspecto cultural do cliente, que vê a montagem de uma obra mais parecida com um quebra cabeça

⁹ Top of Mind é uma pesquisa anual desenvolvida pela *Revista Amanhã*, visando à identificação das marcas mais lembradas na mente do consumidor na Cidade de Santa Maria (RS).

típico da construção tradicional, tijolo sobre tijolo. É neste sentido que o cliente está culturalmente habituado.

Segundo o Gerente Administrativo “esse nosso conservadorismo, essa nossa resistência a novas tecnologia em Santa Maria é devido, também, ao clima que é *sui generis*. Santa Maria é uma panela de pressão. O nosso color é úmido e o nosso frio é terrível; alia-se a isso a cerração e a alta umidade. A mudança brusca da temperatura é um fenômeno que ocorre com frequência. A temperatura pode ir de 3° a 35° graus centígrados em poucas horas. Isso afeta principalmente o concreto que trabalha muito no início. Mudanças bruscas dilatam o ferro e isso leva a trincar o concreto. Todos os materiais sofrem acomodação. Assim, todo o material novo sofre acomodação e ninguém pode garantir que vai construir uma obra em Santa Maria que não vai trincar. Pela nossa experiência de trinta anos nesse mercado podemos afirmar que, no mínimo, o material leva cinco anos de acomodação”.

Do ponto de vista operacional, o Plano Real precipitou a reestruturação da empresa e de seus processos e acelerou a introdução de novas tecnologias como condição indispensável para se manter entre as organizações competitivas. Acompanhando esse raciocínio, a organização Delta implantou após o Plano Real:

- O sistema construtivo em Alvenaria Estrutural, com acompanhamento através de ensaios tecnológicos da Universidade Federal de Santa Maria dos insumos que determinam a sua resistência, eficiência e durabilidade;
- A informatização de vários processos administrativos e técnicos através de uma rede de computadores muito eficiente;
- O uso de concreto usinado em todas as obras;
- O uso de *shaft* que corresponde à janela de visita nos banheiros e áreas de serviço para facilitar uma eventual manutenção posterior nas tubulações;
- O uso de argamassa industrializada dentro das características pré-estabelecidas;
- O uso de ferragem industrializada para estruturas de concreto armado.

No que tange ao sistema de financiamento das unidades construídas, o Gerente Financeiro salientou que antes do Plano Real era comum a empresa colocar uma margem de lucro, independentemente dos custos, pois as pessoas compravam. “Naquele período, o consumidor tinha perdido a noção de valor. Hoje ele valoriza seu dinheiro e compara preços. Entretanto, um aspecto negativo do Plano Real foi o de criar na mente do consumidor uma estabilidade irreal. Os preços continuam subindo. O consumidor fica surpreso quando, após

cinco meses, volta à empresa e constata que o apartamento que tinha olhado subiu de preço e reclama. Não adianta explicar que o preço acompanhou a variação do CUB. Para contornar esse problema, a empresa, momentaneamente, colocou os seus preços em R\$ e os mantém inalterados de um ano para o outro. Com essa política, estamos reduzindo a margem de lucro”.

Em relação à redução de custos, salientou, ainda, o referido executivo que a sua empresa está num patamar de desperdício mínimo. “Já avaliamos todos os setores e atividades da empresa com esta intenção e estamos avaliando novamente os processos e procedimentos para eliminar mais custos. Há preocupação com o ajustamento da empresa, visando operar com eficiência e com custo mínimo. Hoje o planejamento da produção é elaborado pelos engenheiros e mestres de obra que acompanham todas as etapas da obra através de uma planilha de controle diário, semanal, mensal e trimestral”.

O processo de qualidade total é uma ferramenta que ajuda a analisar a organização e leva a corrigir falhas. Para o Gerente de Produção “a filosofia de redução de custos, entretanto, não deve prejudicar o bom andamento dos empreendimentos. Nós temos dois engenheiros e dois estagiários acompanhando permanentemente as obras. Às vezes, nós questionamos o custo dessa mão-de-obra. A eliminação desse acompanhamento seria benéfico para a empresa? O que se sabe é que o número de problemas diários nas obras é grande”.

Na esfera da área de recursos humanos foi destacado que a empresa tem como prática fazer reuniões mensais, tanto nas obras quanto no escritório para discutir os problemas e otimizar as ações. Tais reuniões têm facilitado as decisões e fortalecido a motivação e a adesão dos colaboradores.

Destacou o Gerente de Compras que “o fornecedor é um outro elemento primordial na cadeia produtiva da construção de um empreendimento. Sem boas parcerias é difícil ser competitivo tanto em custos quanto em qualidade de produtos. A empresa tem boas parcerias tanto no fornecimento de materiais como na prestação de serviços. Nós conhecemos o parceiro e ele nos conhece. Isto criou um sentimento de confiança mútua e nos tem auxiliado muito”.

Outra forma empregada para a redução dos custos a partir do Plano Real foi o de aumentar a terceirização. No entanto, os dirigentes empresariais da empresa DELTA estão cômicos de que terceirizar em demasia é uma política perigosa. Na aceção deles, alguns terceirizados assumem muitos compromissos e nem sempre têm agilidade de atender a empresa dentro do cronograma das obras. Assim, para determinadas atividades é necessário ter os próprios funcionários, como alvenaria. Entretanto, em certas atividades terceirizar é

sinônimo de redução de custos, sem eliminar a qualidade da obra. Isto porque existem atividades que não justificam mais se ter funcionários, como por exemplo, a construção delareiras, de churrasqueiras e alguns serviços sazonais, pois o mercado tem empresas especializadas. Vale ressaltar que se a tendência é aumentar a terceirização, necessitar-se á criar processos de controle eficientes e parcerias vantajosas para todos: terceirizante, terceirizado e cliente.

Outra política estratégica aprimorada após o Plano Real diz respeito à escolha dos fornecedores, pois como a empresa teve de se adequar à nova realidade ambiental, ela necessitou rever os seus conceitos e procedimentos comerciais. Desde então, tem sido mais seletiva a escolha do fornecedor, dando-se preferência ao local. Segundo o Gerente de Marketing “o fornecedor local nos conhece, sabe que tipo de cliente nós somos e tal prática leva à redução de custos através de negociação de preços melhores e prazos, sem prejuízo da qualidade. Em muitos casos, a parceria com os fornecedores ocorre na forma de permuta de materiais por áreas construídas. Essa orientação não exclui a negociação com os fabricantes. Desta forma, nós temos feito excelentes negociações com os mesmos em termos de prazos e preços, como já ocorreu na compra de pisos, cerâmicas e outros”.

A utilização de diferentes alternativas de compra reduziu os custos e aumentou a poder de barganha da empresa, sem prejudicar o seu relacionamento com os fornecedores tradicionais. Desta forma, tal procedimento administrativo colaborou na melhoria da qualidade, na redução do preço e na ampliação do prazo de entrega. Hoje a atividade de compras se constitui em um dos pontos de especial atenção da gerência administrativa, visando eliminar atrasos no prazo de entrega. Nas palavras do Gerente Administrativo “as fábricas não trabalham mais com estoques e esse é um fator limitador. O mercado nem sempre tem condições de atender o pedido dentro do prazo. Nós temos cobrado insistentemente do fornecedor agilidade no processo de entrega. É por isso, inclusive, que a filosofia just-in-time está longe de acontecer no setor da Construção Civil”. Alertou, ainda, que mesmo com essas limitações, a necessidade de redução de custos vem sendo cumprida com sucesso. Em razão disso, a empresa já ampliou a sua participação no mercado e melhorou a imagem junto a seu clientes.

4.4.2. Estratégias de diferenciação na organização Delta

Como já foi mencionado, o Plano Real causou mudanças no comportamento do

mercado em decorrência de uma nova realidade econômico-político-social do País. As empresas, nos mais diversos segmentos econômicos, tiveram de rever as suas ações. Para o Gerente de Marketing “o Plano Real obrigou as empresas a se modernizarem. No entanto, sabe-se que existe uma resistência natural do ser humano às mudanças quer pelo aspecto cultural quer pelo desconhecimento operacional das inovações tecnológicas. Por mais que você traga tecnologia, existe a necessidade de conhecimento especializado e, geralmente, mão-de-obra altamente capacitada no seu uso, nem sempre disponível no mercado”.

A reestruturação, neste caso, é tratada como um fator de desconfiança ao novo, pois ela ocorre tanto por parte do cliente quanto por parte dos executivos. Por esse motivo, o Gerente de Marketing, salientou que “após o Plano Real sente-se no cliente uma insegurança muito grande. A economia enfrenta um prolongado período recessivo e uma retração da massa salarial. O crescimento do desemprego cria uma insegurança quanto à possibilidade futura da manutenção do emprego. Isto retrai e inibe o cliente potencial a entrar no negócio, pois ele tem receio de comprometer a sua renda por um longo período de tempo na compra de um imóvel”.

Vale salientar que a economia da Cidade de Santa Maria circula em função dos funcionários públicos civis e militares e a não reposição salarial em especial do funcionalismo público federal tem causado um desaquecimento, pois estes são os clientes mais ativos na compra de imóveis. Além disso, a política agrícola utilizada pelo Governo Federal não tem sido incentivadora ao homem do campo que era um outro público potencial para a Construção Civil, porque este geralmente compra imóveis para seus filhos estudarem na cidade. Tais mudanças afetaram de forma negativa o volume de vendas no setor em pauta.

A empresa, inicialmente, levou muita fé no Plano Real. O Plano Real seria uma fase de transformação, de término de um processo inflacionário que inviabilizava qualquer planejamento. Conforme o Gerente Administrativo, antes do Plano Real “não havia possibilidade da mínima previsão orçamentária. Tudo era aleatório. Muita improvisação. Trabalhar numa economia de estabilidade inflacionária facilita a programação das obras. Entretanto, o governo não fez a parte dele, ao contrário do povo e das empresas que estão fazendo. Estamos numa recessão muito grande. A empresa está estruturada para produzir o dobro, mas não há financiamento. O custo fixo é muito alto e a produção em maior escala diluiria esses custos, tornando a empresa mais competitiva.

O grande problema é a falta de financiamento para a produção. Para fazer frente à falta de financiamento, a empresa lançou o projeto Multiplano. É um plano de autofinanciamento de até 120 meses.

A empresa acreditava que o governo iria definir um programa, um plano sério para o setor de habitação do País. De fato, isso não veio a ocorrer. Existe muita demagogia, política e muitas promessas por parte do governo. Esperava-se que o governo iria definir uma política e assumir esses recebíveis. Porém, isso não aconteceu. As empresa não são Bancos. Não é papel da empresa atuar como sistema financeiro”.

O plano de financiamento oferecido pela empresa tem grandes vantagens se comparado ao crédito imobiliário oferecido pelo sistema financeiro de habitação, onde o custo do dinheiro, apesar da queda dos juros, continua elevado. Segundo o gerente financeiro “o sistema financeiro imobiliário que foi instituído há mais de dois anos não entrou em vigor ainda por falta de regulamentação e a principal regulamentação seria a garantia fiduciária. Sem essa garantia há uma proteção ao mau pagador. Não é fácil entender essa política”. Em casos de imóveis prontos, o cliente utiliza carta de crédito.

O plano de autofinanciamento obrigou a empresa a dispor de volume considerável de capital. Isso compromete o capital de giro da empresa; há dificuldades mensais nesse ativo. A empresa vende o plano com uma entrada pequena de dinheiro. O percentual que entra é relativamente baixo em relação ao tamanho e às necessidades de cada empreendimento. O ideal seria que o comprador financiasse de 50 a 70% do investimento até a entrega das chaves. As empresas que trabalham neste formato trabalham com essa sistemática. Se financiam a obra em cem meses, elas entregam a obra em 50 meses.

O consumidor local não aceita comprar e receber o imóvel em cinco anos. Existem clientes que têm resistências de comprar imóvel e receber as chaves em doze meses. Essa forma de pensar e cultural de ser é um dificultador de operar dentro dessa modalidade. Estrategicamente para ser viável, a empresa aumentou o seu volume de produção. A empresa tem 104 apartamentos para entregar no próximo ano. Nunca se teve esse volume de produção. O próprio plano de financiamento obriga a um alto volume de produção para ser viável. O grande volume de negócios da empresa ocorre dentro dessa modalidade. Assim, um volume considerável de produção é necessário para viabilizar o plano. Visto que a prestação é baixa torna-se necessário um grande número de prestações mensais para financiar os investimentos da empresa. O ideal seria que as prestações financiassem os empreendimentos. Isso justifica a opção estratégica da empresa em aumentar a produção. Evidentemente, a empresa precisa operar com certa escala.

Esse posicionamento exige que a empresa desenvolva mercado. Entende que prestar atenção especial ao cliente é condição importante para o sucesso do negócio. Na visão de seus gerentes “o produto já não é mais o principal valor da empresa, mas sim os clientes. Deixá-los

satisfeitos é a melhor maneira de garantir salários e os lucros de todos. Portanto, de sobrevivência. Isso precisa ser encarado de frente, senão não se sobrevive”.

Nessa busca, a ordem é aprender o máximo sobre cada cliente para poder atendê-lo como único. É preciso parar de olhar para a massa e olhar para a pessoa. Assim, é possível classificar os clientes de tal sorte que a proposta do produto seja de acordo com os seus desejos.

A empresa tem como filosofia conhecer seu cliente. Para tanto, ela chama o cliente até a empresa, onde é feito um levantamento de suas condições econômicas e informações sobre a família, enfim uma análise individual do cliente para definir e adequar a melhor proposta para o cliente. Essa prática ocorre mesmo quando a venda é feita através de corretores. Quem é o maior beneficiado dessa prática? O cliente, é claro.

A empresa tenta adequar uma proposta de compra dentro das reais possibilidades do cliente, deixando ao cliente a liberdade de aceitar ou de oferecer uma contraproposta. Quando o cliente tem condições de bancar uma entrada de 40% a 60% e a empresa tiver imóveis prontos dentro das características procuradas pelo cliente, a empresa os oferece. Quando o cliente não se enquadrar dentro dessa condição, a empresa oferece produtos que terão maturação em doze ou mais meses.

O ideal no lançamento de cada incorporação é vender todos os imóveis na planta. Segundo o gerente de marketing “é mais fácil você encontrar um cliente que tem 10% de entrada no início do empreendimento do que ter 40% a 60% de entrada para o imóvel pronto”.

A filosofia da empresa é oportunizar ao cidadão sair do aluguel e adquirir o seu próprio imóvel. Essa é a estratégia. A empresa atende o mercado de faixa de renda ao redor de R\$ 1.500,00 que tem condições de pagar uma prestação baixa. Assim, os gerentes entrevistados afirmam: “podemos classificar o nosso produto de padrão médio, na faixa de dois dormitórios e de bom nível de acabamento. Esse é o mercado da empresa e que a cidade comporta em relação ao poder aquisitivo. Evidentemente, a empresa trabalha com produtos para a classe A, mas em escala reduzida”.

Para o gerente de vendas “difícilmente nós vamos encontrar em Santa Maria alguém especializado só para atender um segmento específico. Isto ocorre em centros maiores, como Porto Alegre e São Paulo”. É necessário oferecer variedade de produtos. O cliente procura na construtora diferentes tipos de produtos. É inviável, por enquanto, se especializar no atendimento de um segmento específico. As empresas, geralmente, focam mais um determinado mercado, mas não abandonam os demais.

A forte concorrência sentida no mercado de imóveis de padrão médio leva a empresa a ser competitiva. O Gerente Comercial afirmou que “muitos estão construindo para atender esse segmento. Alguns oferecendo produtos de má qualidade que de alguma forma acabam sendo nossos competidores diretos, podendo ofertar o produto a um preço menor, conquistando clientes potenciais da empresa, que adquirem um produto de qualidade inferior por falta de melhores informações”.

Num mercado de grande concorrência, não é possível ser competitivo sem investir na reestruturação dos processos produtivos e gerenciais. Com essa finalidade, a empresa buscou o Programa de Qualidade Total. Através dessa filosofia, a empresa revisou suas práticas operacionais e gerenciais e esse é um processo contínuo na empresa.

Não é possível ter qualidade e produtividade sem investimento na educação do trabalhador. A educação do homem constitui um diferenciador de resultados. O conhecimento é vital para tornar produtiva a mão-de-obra que trabalha na construção, considerada de baixa produtividade. A empresa está continuamente investindo na capacitação de seu funcionário. A maior parte das pessoas que trabalha nesse setor tem baixo nível de escolaridade. Por isso que a organização inscreve seus funcionários no Supletivo, em cursos profissionalizantes no SENAI e SEBRAE. Em 1999 os funcionários da empresa participaram de quase todos os cursos técnicos realizados pelo convênio SENAI e SINDUSCON. Todos os meses a organização traz um palestrante.

A empresa não só está preocupada com a qualificação técnica, mas também com a educação como um todo, com a formação da pessoa do cidadão. Entretanto, há resistências junto ao próprio funcionário para sua qualificação. A empresa dá oportunidades, paga e o empregado não tem a clarividência que o conhecimento adquirido lhe será de utilidade. A tendência é visualizar que tais ações só trazem ganhos para o empregador. Para o Gerente Administrativo “a mão-de-obra está muito influenciada pela mentalidade do sindicato mundial que se você trabalha demais vai enriquecer o patrão e isso aumenta a sua ociosidade. O nível social do operário influencia este tipo de comportamento. Para neutralizar esse comportamento, a empresa, estrategicamente, remunera por hora e por tarefa”.

Acrescenta, ainda, o mesmo gerente “que lentamente, essa mentalidade está mudando. As pessoas estão fazendo uma leitura do cenário, percebendo que hoje poderão estar no mercado de trabalho e amanhã não. Então aquele curso servirá para conseguir um novo trabalho.

Se compararmos os canteiros de obra de 6 anos atrás com os de hoje há uma diferença abissal. Os canteiros de obra de agora têm bons banheiros, refeitórios, lugar para descansar e

lugar de limpeza. Essa postura educacional leva a incutir no colaborador a cultura que eles devem manter suas casas limpas. As melhorias no canteiro de obra levaram à mudança de mentalidade no que diz respeito a higiene pessoal e saneamento básico. As organizações também têm responsabilidades educacional e social”.

Certamente esse investimento traz resultados para a empresa em termos de qualidade e produtividade, mas a empresa não tem mecanismos de medição desses aspectos. Isso é complexo e a empresa não está mensurando. Claro que seria interessante mensurar a produtividade. A empresa já possui muitos levantamentos e dados, mas ainda não suficientes para uma medição adequada.

Além disso, a empresa trabalha a motivação. Possui vários planos de incentivos. Procura valorizar o profissional oportunizando palestras, cursos, formação escolar e outros treinamentos. É prática da empresa realizar reuniões semanais com seus colaboradores para ouvir suas sugestões, discutir idéias e conhecer suas apreensões. Essa prática melhorou o conhecimento entre as pessoas, o relacionamento interpessoal, a motivação, a comunicação e, como consequência, as pessoas se sentem mais valorizadas, elevando o moral do grupo.

Para reforçar a motivação, a empresa tem vários benefícios sociais, como assistência médica, odontológica, auxílio alimentação, creche, moradia e outros.

A competitividade não é só produto de ganhos de produtividade. Resultados advêm de uma sólida imagem da empresa e da confiança do consumidor. Para os entrevistados, a organização está investindo mais na consolidação da imagem da empresa. As recentes premiações nos têm ajudado na divulgação da marca.

Por sua vez, a pesquisa junto ao cliente é incipiente. Observa-se a necessidade de maior conhecimento sobre o pós-venda. Conforme o seu gerente de marketing, “o serviço pós venda é um dos pontos que merece atenção especial da empresa. Temos sido elogiados por muitos clientes a respeito do serviço e atenção pós-venda. Estamos priorizando a agilidade e o bom serviço e criando mecanismos de controle sobre o serviço. Estamos estruturando uma sistemática de pesquisa mais freqüente junto ao cliente para saber de sua satisfação com o produto e solucionar com agilidade eventuais problemas que venham a ocorrer”.

O cliente de imóveis é muito crítico e exigente e qualquer problema que aconteça com seu imóvel, independentemente da adequação ou não do uso, responsabiliza sempre a construtora. Por exemplo, após três anos de uso ocorre um entupimento do esgoto; ele volta à construtora para reclamar, tenha ou não feito manutenção preventiva. Da mesma forma, os imóveis não são pintados com a freqüência necessária. O usuário do imóvel, no geral, não tem a cultura da manutenção.

A empresa na entrega do imóvel exige preenchimento da *check list* e fornece o manual de manutenção do imóvel, o qual especifica todos os cuidados de seu uso. Muitos usuários nem lêem. Desta maneira, é mister um esforço por parte dos construtores e de seus órgãos representativos em trabalhar a mente do consumidor para a conscientização da importância da conservação do imóvel. O processo de comunicação com o cliente é uma ferramenta de gestão importante de ligação da empresa com o mercado que deve ser cultivado antes, durante e após a venda.

Outra característica estratégica de diferenciação presente na empresa é a participação na comunidade, através de entidade de classe, clubes de serviços e outros, com várias ações já desenvolvidas:

- Atividades e doações feitas à Cidade dos Meninos e Lar das Vovozinhas;
- Pastoral Familiar (Campanha *Família: Fonte de Vida e Esperança*);
- Comissão Municipal de Controle e Prevenção da AIDS (Campanha *Prevenção: sinal de Consciência*);
- Apoio à arte e cultura, com patrocínios de peças de teatro como *Tangos e Tragédias* e *Boca de Ouro*. Reforma da Casa/Cenário do Filme *Manhã Transfigurada*;
- Elaboração de projetos e responsabilidade técnica de casas na Aldeia SOS/SM; Campanha anual do agasalho entre os funcionários da administração e sócios para distribuição aos funcionários de obra mais necessitados.

A participação na comunidade é uma forma que a organização encontrou de contribuir com a sociedade.

Nas palavras de seus gerentes, a empresa prioriza a construção de imóveis na zona central da cidade, de cinco a sete quadras do centro, onde o cidadão pode vir tranquilamente no centro a pé. Outro aspecto muito elogiado pelos clientes é o acabamento de nossos produtos.

4.4.3. Estratégia de enfoque na organização Delta

Segundo o gerente de marketing, a organização Delta oferece ao mercado produtos de vários tamanhos: pequeno, médio e grande. “Estamos focados em apartamentos de dois dormitórios, estratégia de adequação ao poder aquisitivo local. Entretanto, nós temos empreendimentos com metade de dois dormitórios e metade de três dormitórios. Estamos

lançando uma obra classe A com apartamentos com quatro dormitórios. Esse é um nicho de mercado mais reduzido e não é o prioritário da empresa mas, vislumbramos uma oportunidade de bons negócios nesse segmento”.

O mercado médio, foco de atuação da empresa, é um dos mais concorridos. Para os entrevistados esse é o mercado mais disputado. A concorrência é muito acirrada, quando não desleal ou desigual em virtude do alto número de construções que operam na informalidade, tendo condições de ofertar produtos similares a preços mais competitivos. As empresa que operam na informalidade não são fiscalizadas e não pagam impostos, um dos grandes componentes de custos do setor. Assim, a concorrência se torna desigual e predatória.

O volume de construção informal é muito grande, segundo informações do Sindicato das Empresas do Setor da Construção Civil – SINDUSCON. O número de operários que trabalham na informalidade é mais que o dobro que os de carteira assinada. Levantamento de setembro de 1999 apurou seiscentos e setenta e seis pessoas construindo em Santa Maria contando com as reformas de imóveis. Para os gerentes entrevistados, esse mercado trabalha em condições insalubres e sem equipamentos, reduzindo os custos de produção, o que não é possível nas empresa fiscalizadas.

Também é muito freqüente, no segmento de imóveis médios, empresas desovarem estoques com preço até 40% abaixo do mercado. A manutenção de produtos prontos representa imobilizado muito alto e a existência de um estoque alto de produtos prontos compromete a estrutura financeira da empresa. A empresa precisa de giro para não comprometer a sua sobrevivência.

Observa-se diante desses dados que a empresa continua focada na produção de imóveis médios, mas, em menor escala, atendendo uma carteira segmentada de produtos.

4.5. A ORGANIZAÇÃO ÔMEGA

A organização Ômega foi fundada no início da década de 80. Ela continua fiel à sua missão de incorporação, construção e comercialização de imóveis residenciais. Ao longo da história, a organização tem se caracterizado pelo desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade comprovada, no mercado imobiliário de Santa Maria. A realização de diversos empreendimentos colocam-na entre uma das mais conceituadas construtoras da região central do RS.

Em 1994, a empresa construiu a nova sede da empresa, com instalações modernas e consideradas adequadas pela diretoria para o atendimento de suas necessidades. Também investiu na criação do Centro Integrado de Componentes de Obras (CICO), com 860 m², junto à sede da empresa, incluindo central de aço, formas e manutenção de equipamentos, reduzindo em 15% os custos da empresa.

Alerta às mudanças ambientais deflagradas com o Plano Real em 1993, a organização participou do Programa de Qualidade Total para micro e pequenas empresa do SEBRAE/RS. Desde então, várias ações administrativas foram implementadas, como:

- A criação do Projeto Cultural para a divulgação de sua marca;
- A revisão e normalização de todos os processos da empresa, visando à garantia da qualidade e à certificação da ISO 9001;
- A criação do CICO (Centro Integrado de Componentes de Obra); com 860 m², junto à sede da empresa, incluindo central de aço, formas e manutenção de equipamentos.

A sua missão, de acordo com o manual de qualidade, é assim definida: “Nós, direção e funcionários da empresa Ômega, em parceria com os fornecedores, estamos comprometidos em produzir e oferecer aos nossos clientes, imóveis e serviços de qualidade que satisfaçam as suas necessidades, proporcionando rentabilidade que garanta o nosso crescimento”. Já a visão estratégica é sintetizada como sendo a busca permanente de seus produtos e serviços.

Os objetivos, planos e metas quantificados para o ano 2000 são:

- A conclusão e lançamento de dois empreendimentos;
- A realização, no mínimo, de dois projetos culturais;
- A Implantação de rede de informações integrando os departamentos de pessoal, financeiro e contábil.

Em relação às estratégias empresariais adotadas pela organização Ômega a partir da edição do Plano Real, temos:

4.5.1. A estratégia de liderança de custo total na organização Ômega

Com o advento das mudanças do cenário internacional e as necessidades do ajuste da economia ao novo contexto, a organização Ômega foi obrigada a rever sua política e estratégia empresarial. Para os seus dirigentes empresariais, as mudanças na economia forçam-na a novos posicionamentos estratégicos. Isto porque o modelo tradicional de

já não respondia às necessidades do mercado. O Plano Real agiu de maneira a conturbar muitas das idéias amplamente aceitas pela organização Ômega.

Desta forma, a análise das mudanças sociais, políticas e econômicas, conseqüentes do Plano Real, fez a organização perseguir novas formas de administrar seus empreendimentos, obrigando-a a discutir a nova situação em que estava inserida e, assim, repensar o seu posicionamento estratégico. Antes do Plano Real, a organização não tinha maiores preocupação com a racionalização e o planejamento, pois os desperdícios poderiam ser repassados ao consumidor. Para o Diretor Técnico “a organização foi obrigada a oferecer novas vantagens competitivas, como a flexibilidade nas negociações com os clientes, a velocidade na construção dos empreendimentos, a revisão da relação fornecedor/gerência/cliente, que foram desenvolvidas sobre as vantagens da qualidade”.

Um dos respondentes salientou que a organização, para melhorar o desempenho da sua produção, repensou os critérios competitivos de inovação, custos, qualidade, flexibilidade nos serviços e desempenho na entrega. “Assim fomos obrigados a rever a organização e o planejamento da produção, os meios produtivos, suprimentos, tecnologia da produção, força de trabalho e controle da qualidade. Trabalhamos com uma organização mais enxuta, com racionalização produtiva, mão de obra mais produtiva e parcerias com fornecedores”.

Hoje a preocupação com a inovação faz parte da rotina da organização em pauta. As informações referentes às novas tecnologias, aos concorrentes e aos clientes são buscadas através de cursos, reuniões e pesquisas nas associações da classe e da empresa. Para o diretor técnico, muitas novidades tecnológicas, quer em equipamento quer em materiais, estão disponíveis no Setor da Construção Civil. Por isso, o caminho da competitividade passa pela incorporação dessas novidades. Contudo, ele adverte que avalia com cuidado quais as tecnologias que podem ter aplicação imediata, bem como avaliar as disponibilidades de recursos financeiros da empresa e a cultura local.

A partir disso, a organização define quais os processos de produção (tecnologias) serão utilizados em cada operação de produção, como alvenaria, transporte de materiais, estrutura, formas. Para os entrevistados, a organização, forçada pela nova ordem econômica advinda do Plano Real, reestudou todas as suas práticas administrativas com o objetivo de se tornar mais eficiente e competitiva. “nós fomos obrigados a melhorar todos os processos da empresa, toda a cadeia de produção, desde o processo de compra até os procedimentos pós-vendas. Nós fomos obrigados a reduzir custos e sermos mais competitivos”.

Desta forma, todos os processos foram racionalizados, eliminando-se atividades desnecessárias e introduzindo-se práticas mais adequadas. Com isso, a empresa teve ganhos

em agilidade e custos, porém limitados, tendo em vista que a empresa trabalha seus processos de execução de obras com as tecnologias tradicionais e comuns no Setor da Construção Civil. Os materiais da construção também são os mesmos que a concorrência utiliza.

Além disso, a empresa tem introduzido inovações tecnológicas, como os blocos cerâmicos paletizados e a grua. O diretor técnico expressou o interesse em substituir a alvenaria de blocos por paredes de dry wall. Essa tecnologia possibilita diminuir desperdício de tempo e de materiais e agilizar a execução das modificações solicitadas pelo cliente. No entanto, este processo de escolha tecnológica exige uma melhor análise. Ainda, conforme informações do diretor técnico, a empresa investiu em nova tecnologia de instalação hidráulica, com vantagens sobre o sistema tradicional, bem como investiu na tecnologia de laje treliçada plana que oferece vantagens de rapidez, diminuição do peso e redução da quantidade do aço.

Observa-se que dentro de suas limitações estruturais e financeiras está sempre buscando melhorias tecnológicas para suas obras. Na percepção dos gerentes entrevistados, o caminho tecnológico é o único possível para as empresas do Setor de Construção Civil. Haja visto que, atualmente, registra-se o crescimento significativo de inovações tecnológicas para o setor, acusado historicamente de tradicional e tecnologicamente atrasado.

A empresa, segundo seu Diretor Técnico, conta com uma equipe de engenheiros e mestres de obra competentes para operacionalizar a construção de seus empreendimentos. Os meios produtivos atuais capacitam-na a construir várias obras simultaneamente, inclusive a organização Ômega possui capacidade instalada para aumentar a produção.

Verifica-se permanente preocupação em melhorias na organização e planejamento da produção. As decisões dentro dessa categoria estão preocupadas em definir como a empresa vai organizar e planejar a sua função produção para que a construção de seus empreendimentos seja realizada dentro dos prazos, custos, qualidade e riscos estabelecidos. Portanto, esta categoria afeta diretamente os objetivos de custos e prazos. Hoje há um levantamento detalhado dos quantitativos de serviços e de materiais que subsidiam a elaboração de orçamento de custos.

A comunicação entre as obras e administração central é feita através de telefone e de visitas dos engenheiros aos canteiros de obra. É importante ressaltar que um dos diretores afirmou que o sistema de informações é deficiente, fazendo com que, muitas vezes, as informações não sejam disponibilizadas para todos dentro da empresa. A organização ainda tem de avançar em termos de tecnologia da informação, porém nota-se uma forte disposição neste sentido, devido à inclusão, entre as metas de 2000, da implantação de uma rede de

informatização integrando os departamentos da organização. A interligação da comunicação e a disponibilidade a todos da informação em tempo real (Mekenna,1998) melhora o desempenho e aumenta a produtividade.

Como foi anteriormente mencionado, após o Plano Real, a organização analisou toda a cadeia produtiva, desde as compras até serviço pós-venda. Assim, segundo o Diretor Técnico

nós revisamos nossa política de fornecedores e passamos a fazer uma avaliação criteriosa dos mesmos para selecionar os que, efetivamente, contribuem com a organização. A nova orientação estabelece como critérios de fornecimento preço, qualidade e prazo de entrega. O fornecedor que não atender estes requisitos não serve para a organização.

Acrescenta ainda que “na parceria com os fornecedores procura-se, sempre que possível, efetuar a permuta com área construída, parcial ou total, desde que os preços não sejam majorados, (...) e também, com o objetivo de ganhos de tempo de entrega e de custos, a empresa dá preferência a fornecedores locais”. Devido ao bom relacionamento com os fornecedores, tem-se uma agilização na aquisição dos materiais e, dependendo do valor envolvido, uma flexibilização na forma de pagamento. Esses fornecedores, segundo um dos entrevistados, garantem a qualidade exigida, bem como já conhecem as marcas com as quais a empresa trabalha.

No que se refere ao processo de compra, pode-se afirmar que a empresa teve ganhos significativos. A sua programação não é a ideal, pois, ainda, por falta de previsão, há necessidade de se fazer compras emergenciais. Entretanto, segundo um dos respondentes, a organização eliminou práticas inadequadas, comuns no Setor de Construção Civil antes do Plano Real, como, por exemplo, comprar grande parte do material antes de começar o empreendimento. Atualmente, as compras são programadas dentro da previsão do prazo de entrega. Eventualmente, ocorrem atrasos.

As relações com os fornecedores são mais cooperativas, há o reconhecimento da dependência mútua. Evidentemente, quando de fornecedores alternativos a empresa escolhe os que oferecem mais vantagens. Dá preferência aos fornecedores com melhor desempenho na avaliação de fornecedores.

Observa-se que a categoria suprimento de materiais é tratada de forma tradicional, seguindo a linha de pensamento da maioria das empresas do setor. Ao que parece, em função de seu porte, a empresa age de forma coerente em trabalhar com fornecedores previamente selecionados para cada obra, pois eles são especializados no que fazem. Além disso, é correto fazer-se a busca por relacionamentos mais duradouros com estes fornecedores, porém é

incoerente a não definição clara de parcerias duradouras e de critérios objetivos de recebimento de materiais.

As melhorias dos processos tradicionais, novas tecnologias e parcerias com os fornecedores, por si só, não são suficientes na consecução do objetivo de aumento da produtividade com redução de custos. Assim, para os entrevistados, a organização reestruturou o seu quadro de funcionários, tornando-o mais enxuto e mais qualificado. Para o Diretor Técnico “não é possível ter ganhos de produtividade com pessoas despreparadas e não motivadas para o trabalho. A reestruturação administrativa e o investimento na qualificação do colaborador permitem à empresa ser mais produtiva fazendo mais com menos gente”.

Além de se preocupar com a redução de custos, a organização Ômega também direcionou sua atuação para a sua diferenciação no mercado da Construção Civil.

4.5.2 A estratégia de diferenciação na organização Ômega

Operar com uma estrutura enxuta e com minimização de custos é condição necessária de competitividade, porém insuficiente. Nenhuma organização é competitiva se não estiver orientada para o mercado e focada no cliente. As organizações de sucesso procuram atender o cliente melhor do que a concorrência. Para o gerente comercial, entender o que o cliente deseja, dentro de suas condições de pagamento, constitui fator indispensável para a sobrevivência das empresas no Ramo da Construção Civil.

Cônsua dessa realidade, a organização Ômega, a partir do Plano Real, procurou conhecer melhor o seu consumidor e buscou alternativas para que pudesse atendê-lo melhor. Uma das medidas adotadas naquela época foi a renegociação da dívida de seus clientes, visando adequá-la à realidade do Plano Real. A aprendizagem desta prática levou a empresa a ser mais flexível nos contratos de venda. Para um dos entrevistados “a empresa negocia em condições mais flexíveis individualmente cliente-a-cliente. Ocorreu adaptação da empresa às situações diferentes de cada cliente, pois condições mais flexíveis facilitam e apóiam as transações, além de cativar os clientes”.

Em relação aos novos lançamentos a empresa procura mapear os possíveis compradores através de pesquisa de mercado. Esta traz informações úteis dos desejos dos consumidores e ajudam no planejamento do produto. Desde então, o levantamento das necessidades do mercado é que orienta o lançamento de seus empreendimentos com as características desejadas pelo mercado, podendo ser direcionados para a classe A, B ou C.

Entretanto, a empresa tem uma definição geral das características do empreendimento. Para a diretoria, o padrão deve ser entendido como um conjunto de requisitos que garantam a previsibilidade e repetitibilidade do produto. São padrões adotados pela empresa, elaborados a partir de sua experiência junto a seus colaboradores e parceiros. O objetivo desta padronização é formalizar o conhecimento adquirido de maneira que possa ser reproduzido no desenvolvimento de seus empreendimentos. Mesmo assim advertem que padrões não são normas obrigatórias e inalteráveis, podendo ser questionados e revisados constantemente para adaptação do produto às necessidades do cliente.

Outro fator ressaltado é que a empresa passou a valorizar o projeto arquitetônico, arquitetura de interiores, localização central, áreas de lazer e uso de materiais de qualidade. Caso o empreendimento seja direcionado para as classes A ou classe B, a construtora incorpora uma série de características obrigatórias e outras opcionais que garantam o padrão almejado. Assim, as opcionais do padrão B são obrigatórias no padrão A.

Independentemente do objetivo estratégico que a empresa almeja para cada nicho de mercado em que ela atua, há uma qualidade mínima que seus empreendimentos precisam garantir. A preocupação com a filosofia da qualidade acompanha a empresa desde 1993, com as seguintes ações:

- 1993 – Programa qualidade total (ASCON/SEBRAE);
- 1994 – Indicadores da qualidade (ASCON/NORIE);
- 1994 – Gerência estratégica (ASCON/SEBRAE);
- 1995 – Novas tendências no gerenciamento da qualidade e produtividade na indústria da Construção Civil (SSCON/NORIE);
- 1995 – Intervenção em canteiros de obra (ASCON/NORIE);
- 1996 – Gestão da qualidade na etapa de projeto (ASCON/NORIE);
- 1997 – ISO 9000 (SEBRAE/RS);
- 1999 – Certificação ISO 9001/94 (BVQI).

Todas essas atividades mostram a preocupação estratégica permanente da referida organização na perseguição de melhorias contínuas e certificação ISO em todos os setores da empresa: projeto, desenvolvimento, incorporação, construção e gerenciamento de obras. Em virtude disso, os seus processos de produção foram levantados e catalogados juntamente com

a explicitação de seus respectivos critérios de aceitação e definição dos responsáveis pela execução e controle da qualidade. O investimento na busca da ISO melhorou a qualidade das obras da empresa independentemente do critério competitivo escolhido.

É entendimento corrente entre os gestores da empresa a busca permanente de melhorias nas obras e, principalmente, na gestão. O grande diferencial verifica-se no gerenciamento dos processos produtivos e do trabalho. Há preocupação da direção da empresa em organizar e planejar a função de produção para que a construção de seus empreendimentos seja realizada dentro dos prazos, custos, qualidade e riscos estabelecidos. A diretoria define qual o tipo de empreendimento, quando vai começar a obra e parte-se para a distribuição das responsabilidades da execução.

Há o levantamento detalhado dos quantitativos de serviços e de materiais, levantados no escritório de engenharia da própria empresa, mas às vezes terceirizados. Estes quantitativos subsidiam a elaboração de orçamentos detalhados de custos. Vale salientar que definidos os primeiros serviços a serem executados parte-se para a definição dos próximos e de seus executores.

Para o Diretor Administrativo, o planejamento dos empreendimentos são feitos a médio e longo prazo. Este processo é gerenciado pela disponibilidade financeira da empresa, pois, “nós financiamos os empreendimentos com capital próprio. O financiamento é direto da construtora. Apesar, de a empresa estar capitalizada, a falta de financiamento é o grande óbice do crescimento da construção civil. A dificuldade do cliente em obter crédito fez a empresa trabalhar com recursos próprios e ser extremamente rigorosa na racionalização dos recursos”.

A coordenação dos vários empreendimentos é feita pelos engenheiros responsáveis por cada obra, que têm o papel de orientar as atividades, de intermediar conflitos entre os profissionais e evitar a interferência entre os vários serviços. Outrossim, a diretoria acompanha os desempenhos físicos e financeiros dos empreendimentos e providencia os ajustes necessários. Com a ajuda do NORIE (Núcleo de Orientação da Inovação da Edificação) o planejamento operacional das atividades foi aprimorado, juntamente com o planejamento do layout dos canteiros de obras.

Observa-se que a empresa pauta a sua orientação via programação de suas ações. A existência de um plano de ação detalhado e mensurável pode ser verificado através dos mecanismos desenvolvidos pela organização, visando assegurar e medir o sucesso de sua política de qualidade. Com este objetivo, ela estabeleceu os seguintes indicadores de qualidade:

- parcerias com fornecedores, procurando dar preferência àqueles com melhor desempenho quanto ao preço, à qualidade e ao prazo de entrega;
- Qualidade de produtos e serviços avaliando a qualidade através de indicadores, tais como, relatórios de serviços associados, controle da produtividade e de projetos;
- Satisfação dos clientes que é verificada através de pesquisas de nível de satisfação;
- Crescimento da empresa como um todo, avaliado segundo os indicadores de balanços patrimoniais, indicadores financeiros e de recursos humanos.

Contudo, apesar da existência de tais indicadores e da mensuração dos resultados, alguns aspectos podem ser melhorados, especialmente em relação à divulgação dos resultados e entendimento das necessidades dos clientes, tanto internos quanto externos. No âmbito dos clientes internos, a empresa tem consciência que para ser competitiva necessita investir na capacitação de seu quadro de pessoal. No entanto, no que tange aos seus clientes externos, a empresa procura ouvi-los, através de pesquisa que a organização realiza anualmente, para orientar as suas ações em conformidade com as suas necessidades.

Para um dos respondentes “nenhum programa de qualidade tem êxito se não houver investimento no capital humano. Após o Plano Real, a empresa racionalizou seu grupo de trabalho, investiu em treinamento e procura melhorar continuamente as relações interpessoais, criando um clima saudável de trabalho”.

No que se refere à forma de trabalho, pode-se dizer que o trabalho em equipe é realizado, especialmente em projetos, mas ao mesmo tempo é relativo, já que as decisões mais importantes, apesar de discutidas, são centralizadas. O desenvolvimento dos funcionários é considerado um investimento, sendo anualmente definido um plano de qualificação, a partir das necessidades de cada setor. Além disso, acredita-se que a troca de conhecimento seja estimulada, na medida em que as pessoas têm oportunidade de realizar cursos e treinamentos e que o recrutamento interno é priorizado.

A comunicação é considerada boa, as decisões são comunicadas, entretanto nem sempre a sua eficácia é verificada. Existem reuniões semanais, com atas, onde as áreas técnica e administrativa discutem e trocam conhecimento.

Respeitam-se as diferenças e as novas idéias são bem-vindas, entretanto, ainda persiste uma certa centralização e imposição por parte da direção. O consenso está presente nas decisões; no entanto, as questões estratégicas são preservadas. A cultura de seguir o exemplo dos superiores é uma regra a ser seguida permanentemente. Existem padrões de

comportamento a serem seguidos e os valores da seriedade e do comportamento ético são internalizados.

Os programas de treinamento de pessoal fazem parte do plano estratégico da organização, dos quais destacam-se: SIPAT (reuniões semanais de discussão nas áreas técnica e administrativa), palestras mensais nas obras e cursos de pós-graduação, cursos técnicos, seminários e palestras.

A qualidade de vida é considerada importante e o ambiente de trabalho saudável é incentivado. Além disso, existem ainda vários incentivos à produtividade, entre os quais destacam-se: cesta básica (para os que não têm faltas no mês), seguro de vida, atendimento médico e odontológico e comemorações festivas em datas importantes, como Natal e aniversário dos funcionários.

Na concepção do Diretor Administrativo, a motivação humana no trabalho constitui-se em um permanente desafio para a empresa, “incentivos, prêmios, valorização pessoal e profissional, qualidade de vida no trabalho, fluxo aberto de informações são variáveis importantes no envolvimento do colaborador, estimulando a sua participação e motivação”.

De modo geral, os funcionários são qualificados e estimulados a se desenvolverem, através de cursos e oportunidades de crescimento na própria empresa. Eles são engajados no processo de definição de metas da organização, a partir do envolvimento em projetos e nas reuniões de qualidade. A preocupação com o cliente interno, na percepção dos entrevistados, melhora a qualidade, aumenta a produtividade e, como consequência, torna a organização mais competitiva, na medida que a empresa consegue repassar para o mercado estas vantagens, via preço e qualidade, pois faz parte da política da qualidade da empresa oferecer ao mercado imóveis e serviços de qualidade.

Já o acompanhamento do cliente externo na fase pós-venda é uma política bem definida da organização. Ele se dá através de pesquisa de satisfação do consumidor via ligação telefônica com o cliente, entendendo que esse interesse ajuda a divulgar a imagem da empresa. Deste modo, segundo o responsável pelo Programa de Qualidade, a organização consegue atender melhor o cliente e criar um nível de confiança que possibilita eliminar possíveis constrangimentos de reclamar por problemas não detectados na ocasião do recebimento do Manual de Uso e Manutenção do Proprietário e de ter assinado a *check-list* que assegura que tudo está dentro do especificado.

O manual do proprietário tem o propósito de fornecer informações técnicas sobre o funcionamento, manejo e manutenção do imóvel, poupando o usuário de transtornos e despesas desnecessárias. O manual informa que a partir do recebimento das partes privativas,

a responsabilidade de conservação das mesmas será da inteira responsabilidade do proprietário, independentemente das garantias legais que a empresa faz questão de assumir. Outrossim, o imóvel é constituído de uma série de materiais heterogêneo, que são sujeitos ao desgaste, mesmo com o uso normal, mas que se, além de usado adequadamente, receber uma boa conservação, poderá aumentar a sua vida útil.

Quando ocorrem reclamações, elas são analisadas pela equipe técnica que julgará e procederá o reparo necessário. Caso contrário, o cliente é chamado até a empresa para debater o assunto.

A organização procura ser ágil na solução dos problemas dos clientes, pois defende que qualidade e agilidade na assistência técnica são os principais fatores de satisfação do cliente. Conforme explanou o seu Diretor Técnico “a maior publicidade é o produto entregue na data prometida, com qualidade e assistência técnica ágil, apesar de nós usarmos a mídia tradicional de comunicação com o mercado”.

4.5.3 A estratégia de enfoque na organização Ômega

A organização Ômega tem dado preferência aos clientes de classe A e B. Para cada um desses nichos, a organização adota posicionamento estratégico diferente. No mercado classe B, a empresa combina a ênfase em baixo custo com a ênfase em qualidade, serviço e com características mais que minimamente aceitáveis. A idéia é criar valor excedendo as expectativas do comprador em vários atributos do produto e estimular suas expectativas com o preço. A finalidade é tornar-se provedor de baixo custo com um produto de qualidade, para depois usar a vantagem de custo para vender a um preço mais baixo que o das marcas que tenham atributos comparáveis. A estratégia de possuir o menor custo é muito atrativa do ponto de vista de posição competitiva. Ela produz valor superior para o cliente, balanceando uma postura estratégica em custo versus a diferenciação.

Em verdade, esta estratégia é híbrida e permite que a empresa combine os recursos de baixo custo e de diferenciação da vantagem competitiva para chegar ao valor superior do comprador. A organização Ômega entende que muitos clientes da Construção Civil são sensíveis ao preço ao mesmo tempo que desejam um produto diferenciado. Assim, a referida organização entendeu que os compradores, em sua maioria, preferem um produto médio em vez de um produto barato ou um produto caro. Nesse segmento, a empresa oferece no projeto

um produto básico que atenda as expectativas desse nicho de mercado, juntamente com inúmeras outras características opcionais.

Na estratégia de enfoque voltada para a classe A, a empresa procura oferecer um produto que tenha atributos especiais que atendam as expectativas desse nicho, proporcionando a seus clientes algo que os surpreenda. Na verdade, em muitos mercados existe um segmento de compradores dispostos a pagar um preço mais elevado por um produto melhor, abrindo assim a janela estratégica para que as organizações empreguem estratégias de enfoque baseadas na diferenciação, direcionadas para a ponta da pirâmide do mercado.

Nas palavras do Diretor Técnico “a empresa, para atender esse mercado constrói, um empreendimento que incorpora uma série de atributos dispensáveis para um imóvel padrão “A” tais como: varanda, arquitetura de interiores, lavabo, quarto reversível (biblioteca ou sala de TV), banheira com hidromassagem, closet, lareira, churrasqueira, hall de elevadores, depósito condominial, central de gás, salão de festas, playground e bicicletário. Outras muitas características opcionais podem fazer parte do empreendimento, tais como: floreira, estar social, copa, despensa, rouparia, roupeiro para cobertores, sala para som e TV, espera para ar condicionado central, o hall social separado do de serviço, guarita, sala de administração do condomínio, grupo gerador, alojamento de serviço, vestiário, jardim de inverno, sala de jogos, sala de ginástica, quiosque com churrasqueira, quadra poliesportiva e piscinas adulto e infantil”.

Além disso, a empresa prioriza empreendimentos de beleza arquitetônica, localização central, distribuição espacial interna e uso de materiais de qualidade. Atualmente, a empresa opera 50% no mercado de classe A e 50% no mercado classe B, porém a sua intenção estratégica é de operar exclusivamente no nicho de mercado denominado de classe A.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A preocupação em estudar a inter-relação ambiente externo e a estratégia empresarial tem ocupado a mente de estudiosos das organizações, desde o trabalho desenvolvido por Chandler (1962). O interesse sobre a natureza causal entre essas variáveis tem polarizado as discussões na Teoria das Organizações. De um lado, encontram-se os teóricos da abordagem contingencial da administração, que defendem a adaptação estratégica das organizações às constantes mudanças ambientais, como por exemplo, Lawrence e Lorsch (1973) e Thompson (1976). Para esta corrente de pensamento, as organizações são dependentes das forças externas e, portanto, adaptam-se às constantes alterações ambientais.

De outro lado, estão os autores que ressaltam a capacidade de as organizações ordenarem e manipularem o ambiente de acordo com seus interesses específicos. Milles e Snow (1978), Stoner e Freeman (1995), dentre outros, são adeptos da perspectiva da escolha estratégica.

Além disso, outros estudiosos organizacionais não comungam de nenhuma das correntes teóricas expostas acima. Propõem uma fusão entre essas correntes teóricas. Hall (1984) ressalta, por exemplo, a existência de uma interação constante do ambiente externo com as organizações, na qual as organizações são, simultaneamente, sujeito e objeto do ambiente que a cerca. Morgan (1997) avança no campo teórico de análise, na relação empresa e ambiente, na medida em que entende que as empresas são agentes ativos em constante interação com outros agentes, modificando e construindo o mundo à sua volta, de acordo com seus interesses específicos. Na mesma perspectiva de análise, Perrow (1981) afirma que as organizações influenciam o ambiente em que vivem, e por ele são influenciadas.

No Brasil, especialmente nos últimos vinte anos, supõe-se que o ambiente externos, através de constantes interferências governamentais nos campos econômico, social e político (Marcovich, 1990), tenha influenciado a orientação estratégica das empresas operantes no País. Após os bons resultados da década de 70, em termos de crescimento econômico, o modelo de

produção brasileiro esgotou sua capacidade de crescimento. Assim, o sucesso do modelo econômico daqueles anos é sucedido pela crise dos períodos posteriores.

A década de 80 se caracterizou por ser um período de profunda crise econômica e política e de grandes mudanças na agenda industrial. Estes fenômenos colaboram para o esgotamento de um modelo de desenvolvimento e de seus mecanismos de regulação e de produção. Desta forma, a principal interrogação no meio empresarial é como modernizar o parque industrial nacional para continuar a ser competitivo na esfera mundial

O advento do Plano Real é marco de ingresso forte do Brasil na globalização e as suas conseqüências: as privatizações, a rapidez de saída e entrada de capitais, as fusões e o desemprego. Consolida o abandono do modelo de substituições e a incorporação de critérios inerentes ao paradigma liberal e marca o início de um conjunto de alterações na Constituição do País, adaptando a legislação às demandas do novo contexto mundial, exercendo forte influência no estabelecimento dos objetivos estratégicos das organizações operantes no país e na vida dos cidadãos.

A publicação do Plano Real alterou, de forma significativa, o cenário econômico-político-social levando à queda dos índices inflacionários, à manutenção de altas taxas de juros, à política de câmbio fixo e a alteração na Constituição, transformando, ao que parece, em instável o ambiente externo a algumas organizações. De acordo com o referencial metodológico adotado, procurou-se avaliar o ambiente externo através da análise do processo de abertura da economia brasileira à concorrência internacional e à estabilização econômica da política governamental em relação às taxas de juros, aos índices de inflação e ao nível de emprego, entre outros fatores macroeconômicos, buscando-se verificar a existência ou não da influência ambiental na escolha estratégica empresarial predominante nas organizações da Construção Civil focalizadas. Diante do contexto globalizado (Day, 1990; Drucker 1993; Thurow, 1993; Ianni, 1995; Baumann, 1996; Ohomae, 1966) e da crescente competitividade, exige-se um maior grau de competência e profissionalismo por parte das organizações que desejam perpetuar suas atividades ao longo do tempo. A conjugação dos resultados obtidos permite evidenciar a relação em estudo. Quanto ao ambiente externo às organizações, observou-se que a análise dos indicadores ambientais das taxas de juros e das políticas fiscal e cambial, associadas às repercussões em cadeia para os componentes econômicos considerados nesta pesquisa, sugere a ocorrência de uma mudança no ambiente externo das organizações, passando a gerar incertezas após a publicação do Plano Real. Se de um lado a implantação do Plano Real fez declinar a inflação, por outro lado manteve taxas de juros elevadas, baixos investimentos produtivos, crescimento modesto do PIB, decréscimo do emprego, déficits

operacionais do setor público e na conta corrente do balanço de pagamentos. Tais características ambientais do período posterior à publicação do Plano Real são congruentes com aquelas discutidas por Carroll e Tosi (1977) e Hall (1984) com características de turbulência ambiental, quer pela existência de interconexão causal negativa dos fatores ambientais estudados.

Especificamente, o setor de Construção Civil sofre pela ausência de uma política oficial consistente para o setor e pela situação macroeconômica em que se encontra a economia no País. Argüi um entrevistado, deste estudo, que “o crescimento sustentado da construção civil dependerá de uma queda maior da taxa básica dos juros, da recuperação do poder de compra do assalariado e de uma política exequível para a habitação a ser definida pelo Governo e iniciativa privada. A construção civil é um ramo de negócio com forte influência dos órgãos reguladores e do governo, que, por meio de suas políticas econômicas, afeta diretamente as pequenas e médias empresas do setor. Tal situação provoca instabilidade e alta variabilidade de cenários em função da atuação da administração governamental, normalmente transitória e cíclica, o que torna fundamental que qualquer estratégia competitiva a ser adotada pelas empresas do setor leve em conta a necessidade de alto grau de flexibilidade e adaptabilidade em seu processo de gestão”.

Para os entrevistados, quando a renda cai, são várias as consequências para o mercado, principalmente, locatício. A queda da procura é apenas uma delas e como consequência inibe o investidor com essa finalidade, em virtude do barateamento dos aluguéis e inadimplência. Como a rentabilidade é baixa, muitas vezes o comprador julga que não vale o investimento da compra.

Na situação atual em que se encontra o segmento imobiliário, vale a criatividade e a otimização dos recursos próprios a fim de alavancar negócios. A retomada do crescimento não esconde, contudo, as limitações para competir. Falta escala de produção, falta tecnologia, falta capital e falta demanda.

As empresas estudadas, evidentemente, não assistiram passivamente o quadro de mudanças ocorridas no cenário interno e externo. Na realidade, as transformações que estão sendo construídas em todos os cantos dessas organizações não são apenas decorrência da adoção de novas tecnologias. É também, e talvez fortemente, a decorrência de um amplo conjunto de mudanças estruturais que estão modificando substantivamente as bases operacionais dos processos tradicionais, impactando a arquitetura dos negócios e o processo de gestão. Tais empresas estão vivendo tanto o desenvolvimento de novas tecnologias e sua integração na cadeia de suas práticas, quanto o choque de mudanças estruturais significativas.

Elas se iniciam pelo reordenamento estratégico da estrutura organizacional e dos processos internos, passam pela opção de um modelo competitivo de inserção local e global e chegam a considerar as transformações nas relações sociais influenciadas pela globalização, considerando que para Capra (1993) e Ianni (1995), a interligação global tem consequências em todos os aspectos da vida em sociedade. Assim, no plano estratégico, traduzem-se em um conjunto de novas expressões-chave, como participação, estrutura enxuta, democratização, equipe, desburocratização, competição e integração, todas antônimas das que marcaram a era antes do Plano Real, como centralização, autoritarismo, burocratização e personalismo.

No plano das relações sociais, as empresas focalizadas introduziram novas práticas de gestão: mais liberdade de fazer e criar, trabalho em equipe, olhar a pessoa como pessoa, participação e cooperação, entre outras. Todas essas mudanças se desencadearam nas empresas focalizadas na década de 90, em especial, pós-Plano Real, embora algumas permaneçam em estado embrionário. Para os gerentes das empresas pesquisadas, nessa década construíram-se as bases de uma nova empresa. Basta comparar alguns traços da realidade da empresa no início dos anos 2000 com os que se observavam dez anos atrás, a nova ordem exige ganhos permanentes de produtividade, custos e preços em queda, qualificação profissional, parcerias e encantamento do cliente.

O enxugamento das estruturas das organizações e a redução dos quadros de chão de fábrica num processo de downsizing que cortou entre 20% a 30% dos efetivos, não reduziu o volume de produção, uma vez que a nova empresa estaria produzindo com cada vez menos pessoas empregadas. Ocorre que os efeitos multiplicadores da nova ordem organizacional compensariam as reduções aplicadas nos antigos modos de produção. Trabalhadores mais qualificados e incorporação de novas tecnologias, melhorou o desempenho organizacional. A produtividade do trabalho expandiu-se a uma velocidade inusitada, transferindo os resultados para preços mais acessíveis.

As informações do trabalho mostram que o índice de pessoal ocupado caiu, mas o volume efetivo da produção não caiu em três organizações estudadas. Em consequência, a produtividade aumentou, visto que as empresas conseguiram manter o volume de produção crescendo com menos horas de trabalho. Isso só foi possível com um aumento sem precedente da produtividade. A produtividade vem crescendo incessantemente nas organizações estudadas, e isso está de acordo com o crescimento da produtividade da economia brasileira, após as transformações ocorridas pela abertura e implantação do Plano Real. O resultado síntese dessas transformações é uma virtuosa combinação de significativas reduções de custos, de maiores rendimentos recebidos e de redução de preços pagos. A nova regra traduz-

se no ajustamento competitivo à nova ordem, produtividade crescente, preços em queda e rendimentos reais sintonizados com o mercado.

Mudanças dessa magnitude, em espaço de tempo tão curto, nas empresas em estudo e, possivelmente, nas demais empresas no setor e outros setores da economia brasileira, se justificam na competição pela sobrevivência num cenário de turbulência e incertezas (Porter, 1986). O resultado disso é um complexo movimento de mudanças, em que se mesclam a abertura, a inserção global e o desengajamento do Estado-empresário, em meio a uma verdadeira revolução social e comportamental, com profunda revisão dos tradicionais padrões das relações entre pessoas e entre empresas. Emergiu um novo modelo de relações internas e interfronteiras, mais oxigenado e mais francamente competitivo.

Traduzindo o novo modelo, nas organizações estudadas verificam-se substanciais reduções de custos, melhorias de processos, adoção de novas tecnologias, mudança na concepção de mão-de-obra, foco no cliente e parcerias. Para tanto, essas organizações procuram desenvolver estratégias de marketing, ações gerenciais de racionalização de custos, aperfeiçoamento do funcionamento de estruturas de pessoal e melhorias de processos produtivos, entre as principais armas do arsenal de gestão. Vê-se, desta maneira, que as empresas para se manterem competitivas no novo cenário investiram na reestruturação, modernização tecnológica e aperfeiçoamento de produtos, procurando manter determinado nível de produção, embora financiado, substancialmente, à custa de recursos gerados pelas próprias empresas, em virtude das dificuldades de obter financiamento e do custo do dinheiro. O crescimento do mercado de imóveis está ligado à maior oferta de crédito para o setor e queda do custo do financiamento.

A partir da confirmação de mudanças do ambiente externo, da ação empresarial para competir nesse cenário e da análise dos dados correspondentes à estratégia empresarial predominante das empresas estudadas, pode-se concluir:

Com relação às empresas Alfa e Ômega a estratégia predominante foi a de diferenciação, acompanhada, em menor grau, por objetivos organizacionais referentes à estratégia de enfoque. Objetivos organizacionais referentes à estratégia empresarial de liderança de custo total foram constatados, evidenciando que tais organizações alteraram sua matriz de custos. Constataram-se, também, nas duas empresas, objetivos estratégicos de crescimento para trás e na empresa Alfa, ainda, crescimento para frente.

As organizações Alfa e Ômega centraram seu investimentos no seu ramo de negócio, promovendo o incremento em pesquisa e desenvolvimento, na capacidade produtiva, além de lançamentos de produtos diferenciados no mercado. Tais providências evidenciam a

orientação das organizações com a melhoria de sua imagem no mercado, bem como a busca da identidade do cliente com a marca de seus produtos. Estes resultados confirmam as proposições de Porter (1986) no sentido de que as organizações que adotam, predominantemente, a estratégia empresarial de diferenciação têm como política central a inversão de seus lucros através do desenvolvimento de seus produtos. Considerando o modelo de Miles e Snow (1978), pode-se dizer que as respectivas organizações adotaram uma postura estratégica ofensiva, vista que a alocação de seus recursos financeiros parece visar à busca de novas oportunidades de mercado, reagindo com respostas pertinentes às ameaças de mercado.

A decisão de adotar uma postura estratégica de diferenciação de maneira predominante em um período de incertezas e ameaças ambientais demonstra, ainda, a presença de pontos fortes nas organizações, conforme indica Oliveira (1991). Acredita-se que na decisão da escolha estratégica de diferenciação de seus produtos/serviços em relação à concorrência, os empresários levaram em consideração a instabilidade deste período, principalmente no que se refere ao comportamento dos preços, juros e salários.

No período posterior à publicação do Plano Real, caracterizado por incerteza ambiental, a estratégia de liderança de custo total passou a predominar na empresa Beta acompanhada, em menor grau, de objetivos organizacionais correspondentes às estratégias empresariais de diferenciação e de enfoque.

A redução dos custos ocorreu de diversas formas. As despesas e custos com os funcionários, por exemplo, foram reduzidos através da redução do quadro de pessoal, da jornada de trabalho de meio turno para algumas funções, parcerias com funcionários, treinamento e qualificação dos funcionários, terceirização e quarteirização para serviços especializados, bem como o aumento da produtividade na linha de produção. A organização, ainda, reduziu seus custos através da reestruturação de seus processos construtivos, da reorganização de sua estrutura organizacional, da adoção de novas tecnologias e com a diminuição do estoque de materiais, bem como, com a agilização com a venda dos produtos e redução do volume de produção.

Evidencia-se, também, que mesmo predominando a estratégia empresarial de liderança de custo total, a empresa manteve objetivos empresariais referentes às estratégias empresariais de diferenciação e de enfoque, confirmando a não-excludência entre estes tipos de estratégias empresariais (Porter, 1986). A busca da diferenciação ocorreu, principalmente, através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, visando à melhoria da qualidade dos produtos e redução dos custos. Além disso, a organização passou a concentrar sua ação estratégica para uma linha única de produto, visando garantir um bom nível de

faturamento financeiro, para no futuro ampliar a oferta de linhas de produtos. Custos abaixo da concorrência em períodos recessivos possibilitam retornos acima da concorrência, como afirma Porter (1986). Acredita-se que a postura estratégica adotada pela empresa Beta expressa a busca da sobrevivência empresarial em períodos de incertezas ambientais, descrita por Miles e Snow (1978) e Oliveira (1992), como de sobrevivência.

A organização Delta, após o advento do Plano Real atacou fortemente a estratégia de redução de custos ao mesmo tempo que enfatizava, não com menos ênfase, a diversificação. Entretanto, constatou-se leve predominância da estratégia de diferenciação. Não se observou, no entanto, a implantação de políticas empresariais de enfoque. O propósito da organização em investir nas melhorias da capacidade produtiva da maioria dos setores organizacionais, na oferta de novos produtos, na criação de diferentes formas de financiamento e na preocupação do serviços pós-venda, revelando o interesse de seus dirigentes com o fortalecimento da imagem organizacional e da identificação do cliente com a marca de seus produtos.

As incertezas e dificuldades ambientais advindas com o Plano Real parece haverem afetado, assim, a estratégia da empresa Delta. Isto pode ser creditado à política governamental de controle da inflação através de políticas de restrição de crédito e de taxas de juros elevadas. Tais mudanças econômicas reduziram a possibilidade de as organizações obterem recursos financeiros de terceiros a taxas de juros repassáveis aos consumidores. Desta forma, a organização Delta parece haver optado pelo autofinanciamento de seus ativos através da redução de custos e despesas organizacionais.

Por outro lado, verificou-se que a empresa enfatizou o aumento da produtividade nos canteiros de obra, fez *downsizing*, investiu em treinamento e programas de motivação, redefiniu seus processos produtivos e gerenciais e promoveu a redução de estoques de matéria-prima tendo como o objetivo a redução de despesas e custos. Como sugere Porter (1986), mesmo priorizando a diferenciação, as organizações não descuidam do controle de seus custos e despesas. Ele acrescenta que, mesmo preocupada em controle de custos, a empresa orienta-se para ganhos de escala, como forma de sustentar sua política de distribuição de crédito de longo prazo ao cliente, tendo como ponto central a inversão de seu lucros através do desenvolvimento de seus produtos e promoção de vendas. Nos termos e Miles Snow (1978), pode-se observar que a organização Delta adotou uma postura estratégica ofensiva, uma vez que a alocação de seus recursos financeiros parecia visar à busca de novas oportunidades de mercado, reagindo com respostas pertinentes às contingências ambientais. Corroborar-se, portanto, as colocações de Porter (1986) quando adverte da não-excludência entre os tipos estratégicos de seu modelo.

Os resultados da análise efetuada permitem inferir que a escassez de crédito para financiar imóveis, juros altos de financiamento, a queda do poder de compra do trabalhador e o desemprego contribuíram, sobremaneira, para que as organizações estudadas no presente trabalho devotassem maior atenção ao controle de seus custos e despesas e, principalmente, se orientassem para às necessidades do cliente.

Assim, corrobora-se a suposição inicial da presente pesquisa quanto à influência das mudanças ambientais na definição da estratégia empresarial predominante nas organizações focalizadas. As mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas na sociedade brasileira e, em especial, pós-Plano Real, parecem ter sido decisivas para que os dirigentes organizacionais revissem a postura estratégica adotada por suas organizações. Isto demonstra que os objetivos estratégicos estabelecidos anteriormente tornaram-se inadequados perante a nova realidade ambiental.

Assim, ao lado das particularidades do macroambiente nas quais se inserem as empresas focalizadas, encontra-se o caráter intermitente e itinerante próprio das atividades de construção civil habitacional, o que dificulta sobremaneira o desenvolvimento da inovação tecnológica. Tais fatores geram restrições para a obtenção de escala de produção, o que condiciona adversamente a alocação intensiva de tecnologia e capital fixo de longo prazo.

De modo complementar aos aspectos operacionais, tem-se a natureza intrínseca do produto habitacional como *habitat*, que faz com que seja suscetível à diferenciação inerente ao gosto pessoal do seu morador, acrescido da diversidade quanto à disponibilidade e característica do terreno e da legislação de uso e ocupação do solo, fatores estes que dificultam a padronização de projetos e dos produtos habitacionais finais.

Pode-se, com base nessas considerações, deduzir um tipo de linha estratégica considerada intrínseca às empresas estudadas e, provavelmente, às empresas típicas do setor e que se incorpora à organização flexível e ao modelo estratégico proposto por Porter (1986), além daquelas estratégias contingenciais, que seriam variáveis e dinâmicas em função do contexto de cada empresa em particular (Perrow, 1981; Vasconcellos Filho Machado, 1982; Hall, 1984; Ansoff, 1990).

Verifica-se que as construtoras pesquisadas adotaram, com predominância, como estratégia genérica, a diferenciação dos produtos habitacionais de acordo com a correspondente segmentação de mercado, conjugada a uma atuação competitiva, via preços, e viabilizada pela racionalização dos custos inerentes ao seu processo construtivo. Ou seja, de forma resumida, implantaram-se como estratégias:

- diferenciação mediante produtos e serviços de qualidade;

- oferta de produtos e serviços a preços competitivos obtidos apenas com significativos ganhos de competitividade;
- transformação tecnológica nos processos internos visando ampliar sua capacitação tecnológica para geração de produtos e serviços voltados ao atendimento de segmentos de mercados específicos, e de forma superior à concorrência;
- segmentação de mercados e aproveitamento de oportunidades e nichos possíveis de serem atingidos com inovação tecnológica.

Evidentemente, esse posicionamento estratégico necessita, como pré-requisito, que as organizações estabeleçam interação permanente com o mercado, bem como exerçam uma forte presença nas atividades de engenharia de projetos. Para manter permanente interação com o mercado e, principalmente, com os atuais clientes e clientes em potencial, foi considerado como estratégico o processo de atendimento a clientes, conforme depoimentos dos gerentes entrevistados nesta pesquisa.

De forma complementar, o processo de engenharia de projetos, como processo estratégico, tem por missão viabilizar a estratégia adotada pelas construtoras focalizadas de diferenciação tecnológica de sua linha de produtos, que exigiu não apenas manter um canal permanente com o mercado, como estabelecer uma forma de interagir e permear toda a organização em direção a essa estratégia.

Por sua vez, a estruturação organizacional adotada procurou delinear os processos produtivos de forma segregada daqueles de apoio. Complementarmente, diferenciaram-se os processos estratégicos daqueles considerados operacionais

Tais definições, além de subsidiar a adoção de esquemas de parcerias, terceirização ou subcontratação, foram a base para a definição de uma nova configuração organizacional, que em sua dimensão horizontal enfocou o relacionamento com os clientes como prioridade maior. Assim, a linha estratégica adotada estaria calcada numa flexibilidade operacional que se apoiaria em um modelo organizacional centrado nas atividades essenciais, consideradas permanentes para as empresas em particular, ao lado das atividades acessórias subcontratadas perante o mercado. Dessa forma, as empresas focalizadas mantêm um grupo de pessoas em tempo integral, cuidando das atividades núcleo e repassando, paulatinamente, as demais atividades a parcerias, terceirização e subcontratação.

Para tanto, as empresas focalizadas investiram na educação e formação de seu *capital humano*, entendendo que o conhecimento é o fator decisivo da competitividade. O conhecimento de novas tecnologias produtivas e de informação constitui-se em condição necessária de sobrevivência. A utilização de uma configuração por processos possibilitou que

a informatização fosse enfocada nos processos-chave. Passaram a ser priorizadas as aplicações que, de fato, contribuíam para a eficiência na comunicação. Ou seja, tanto o desenvolvimento como a revisão/substituição de sistemas passaram a contemplar o apoio às operações e se vincularam às questões estratégicas, no que diz respeito aos clientes. Foram contempladas mudanças de disponibilização de dados para acesso, trazendo ao usuário a capacidade de manuseio e geração de sua própria informação, de consultas flexíveis, com características não rígidas, de desenvolvimento rápido e objetivando soluções localizadas.

Tudo o que foi dito permite algumas considerações complementares, como: a globalização teve impactos positivos ao preparar a economia brasileira para um novo ciclo de crescimento. A abertura da economia à concorrência internacional mudou o ambiente competitivo das empresas e quando combinada com adequadas políticas macroeconômicas, implantadas no Plano Real, esta produz um ambiente mais saudável para as mesmas. Assim verifica-se o aumento do investimento estrangeiro no País, através da participação cada vez maior de empresas nesse processo, explorando potencialidades específicas. Nesse contexto, não existe mais a figura da filial que mantém linhas de produtos ultrapassados. Todas participam da ponta tecnológica. Esse fato força as demais empresas operantes no País à permanente busca de inovação tecnológica, como forma de competitividade. Evidentemente, isso tem influenciado o setor da Construção Civil a incorporar novos materiais e tecnologias construtivas, como, por exemplo, o *dry wall*. Afirma um dos respondentes do presente trabalho: “as empresas edificadoras não têm outro caminho senão da inovação tecnológica. O setor da Construção Civil está passando da fase artesanal para a fase industrial”.

As empresas pesquisadas estão adotando novas tecnologias mas, muitas das novas tecnologias, ainda, não encontram receptividade, devido à resistência cultural. Além disso, a velocidade do crescimento das novas tecnologias ainda não é maior no Brasil por causa da falta de investimento, seja privado ou governamental, no setor. Muitas das tecnologias disponíveis aumentam a rapidez da construção e a produtividade, que poderão ser revertidas em menores custos. A absorção de novas tecnologias é uma tendência crescente. Apesar da nova tecnologia extinguir muitos postos de trabalho, a industrialização do setor é uma tendência e uma necessidade. Isto porque o custo da mão-de-obra vem crescendo mais que os custos dos materiais na composição dos custos da construção, conforme informações de alguns dos entrevistados.

A dimensão do novo cenário competitivo tem exigido que as empresa estudadas passem a administrar a manufatura necessariamente sob uma perspectiva estratégica e integrada às estratégias e aos objetivos gerais da organização empresarial.

Na sequência, apresentam-se algumas recomendações correspondentes ao tema estudado que possam, futuramente, fortalecer ou complementar os resultados deste estudo

Assim, em virtude da análise feita, recomenda-se aos dirigentes do primeiro escalão das organizações estudadas, o exame para a adoção de outras estratégias que minimizem futuros impactos internos, decorrentes de implantação de medidas governamentais similares, tais como:

- estudar a possibilidade das organizações estudadas atuarem em mercados fora da praça de Santa Maria;
- reavaliar o *mix* de produtos, a fim de evitar a perda da posição alcançada no mercado local;
- verificar a necessidade da implantação de centrais de compra de material de construção, como forma de agilizar o processo logístico do fluxo de materiais para os canteiros de obra e conseguir preços mais competitivos;
- reavaliar a possibilidade de construir prédios mais inteligentes para atender à necessidade de segurança e, também, melhorar os projetos arquitetônicos;
- reavaliar o tamanho da capacidade instalada, com o propósito de investigar a necessidade da intensificação de alguns processos organizacionais, tais como controles administrativos e produtivos, de modo a agilizar a definição de ações requeridas diante das pressões ambientais, como aqueles relacionados à inovação tecnológica, à qualidade e produtividade, dentre outros fatores salientados;
- continuar a reavaliação dos processos construtivos e administrativos como forma de eliminar atividades desnecessárias e de enxugar estrutura;
- pesquisar e incorporar novas tecnologias aos processos construtivos;
- incorporar a visão de negócio aos sistemas de informação, apoiando os clientes e os gestores de processos no uso das informações;
- moldar os sistemas de informação para atenderem as características dos processos estratégicos, promovendo, inclusive, o compartimento de tarefas ao longo da cadeia de agregação de valores da empresa, incluindo software de correio eletrônico intra-organizacional e software de intercâmbio eletrônico de documentos, no plano interorganizacional;
- estudar a possibilidade de criar e organizar consórcios de vendas de imóveis;
- no âmbito das parcerias e de repasse de atividades para terceiros, uma possibilidade que se abre é a constituição de central de serviços organizada por um *pool* de

empresas do setor de construção civil, com o intuito de promover a educação e o treinamento da mão-de-obra em todos os seus níveis, principalmente a não e a semiquificada;

- outra possibilidade é a criação de uma central de industrialização de conjuntos de componentes, na forma de kits, aplicados aos processos produtivos das empresas construtoras participantes do pool, para a fabricação de painéis, pré-moldados, esquadrias pré-moldadas e outros kits e arranjos especiais, no contexto de uma filosofia de semi-industrializado;
- ainda nessa linha de articulação institucional, implementar a criação de centrais de máquinas e equipamentos, de uso comum das empresas do referido pool, de centro de pesquisas, desenvolvimento e difusão de tecnologias aplicadas à construção civil habitacional, de centro de informática e processamento de dados.

As conclusões do presente estudo procuram apenas às questões de pesquisa propostas e não esgotam o tema abordado. É evidente que outras pesquisas poderão contribuir para a melhor compreensão do assunto. Sugere-se, dentro da linha de pesquisa adotada, averiguar-se:

- a estrutura organizacional de empresas de grande, médio e pequeno porte de diferentes setores industriais, durante o período considerado no presente estudo;
- a orientação estratégica predominante em outras organizações de grande e médio porte do ramo da Construção Civil no Rio Grande do Sul e no Brasil, através de uma análise comparativa;
- a estratégia empresarial predominante em organizações de grande porte que atuam em ramos diferentes da Construção Civil;
- a estratégia empresarial predominante em empresas de médio e pequeno porte no Brasil;
- a forma de participação dos trabalhadores nos processos de trabalho e tomada de decisão empresarial.

6. BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- _____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. Managing strategic surprise by response to weak signals. **California Management Review**, Inverno de 1975, v. XVIII, N.2, P.21-33.
- _____. The emerging paradigm of strategic behavior. **Strategic Management Journal**. v.8, n. 6, p. 501-15, nov./dez., 1987.
- ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BAUBAM, Renato. **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: SOEET, 1996.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Política e estratégia empresarial**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1991.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 1993.
- CARROL, Stephen J., TOSI, Henry L. **Organizational behavior**. New York: John Wiley & Sons, 1977.
- CHANDLER, Alfred D. **Estrategy and etructure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3.ed. São Paulo: Makron 1995.
- CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: FGV, v. 54, n.6, jun. 2000.
- DAY, George S. **Estratégias voltadas para o mercado**. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- D'AVENI, Richar. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975. 3 v.
- _____. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.

- EXAME. São Paulo: Abril, ed. 735, ano 34, n. 21, out. 2000.
- FAYOL, HENRI. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1978.
- GAJ, Luís. **Administração estratégica**. São Paulo: 1987.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-9, 1995.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processo**. Rio de Janeiro: Prantice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- IANNI, Octávio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1995.
- LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LOBOS, Júlio. **Comportamento organizacional: leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978.
- LORSCH, Jay W., MORSE, John J. **Organization and their members: a contingency approach**. New York: Haper and Row, 1974.
- MARCOVICH, Jacques. A modernização industrial e tecnológica: estagnação e prosperidade. **RAE**, São Paulo, v.25, n. 1, p. 16-31, jan./mar. 1990.
- MCKENNA, Regis. **Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MILES, Raymond E., SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa: in: **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.
- _____. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, n. 12, p, jan./fev. 1999.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1997
- MOTTA, Paulo R., CARAVANTES, Geraldo R. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmicas-gerenciais**. Porto Alegre: FDRH, 1979.
- NAISBITT, John. **Megatendências**. São Paulo: Circulo do Livro – Livros Abril, 1983.
- _____. **Paradoxo global**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- OHMAE, Kenhici. **O fim do Estado Nação**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

OLIVEIRA, Djalma. de Pinho. Rebouças. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1991.

PEREIRA, Maria J. Lara de Bretas, FONSECA, João G. Marques. **Face da decisão: as mudanças de paradigma e o poder da decisão.** São Paulo: Makron, 1997.

PERROW, Chales. B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico.** São Paulo: Atlas, 1976

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e mantendo um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHARRSON, Roberto Jany. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1995.

RICHERS, Raimar. **Estratégia, estrutura e ambiente.** RAE, Rio de Janeiro, v. 17, n.4, p. 21-32, out./dez., 1982.

_____. **Elementos para uma teoria de decisões estratégicas.** RAE, Rio de Janeiro, v. 17, n.4, p.62-71, out./dez., 1991.

RIFLIN, Jeremy. **O Fim dos empregos.** São Paulo: Makron Books, 1995.

ROCHA, Rudimar Antunes da. **Estratégia empresarial e turbulência ambiental: um estudo em duas organizações têxteis no Estado de Santa Catarina.** Dissertação de Mestrado. CPGA/UFSC. Florianópolis, 1992.

ROSSETI, José P. **A década da recuperação. Exame. Melhores e Maiores: as 500 maiores emresas do Brasil.** São Paulo, p. 33-44, jun. 2000. Edição Especial.

SELLTIZ, Claire et al.. **Métodos de pesquisa das relações sociais.** São Paulo: HERDER, 1965.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOUZA, Hamilton. **Globalização esconde realidade.** ADUSP. São Paulo, n. 17, p. 39-43, ago., 1996.

STONER, James F., FREEMAN, Eduard. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Pretice-Hall do BRASIL, 1995.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de administração científica.** São Paulo: Atlas, 1976.

THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa.** São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

THUROW, Lester. **Cabeça a cabeça.** Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

TOJAL, Flávio. **Regionalismo e globalização: a bifacialidade da internacionalização.** RAP,

Rio de Janeiro, n. 1, p. 5-25, jan./fev., 1996.

TRIVINÕS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. MACHADO, Antônio de Mattos. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Análise ambiental para o planejamento estratégico**. RAE, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 115-127, abr./jun., 1977.

WOODWARD, Joan. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: 1977.

ZACARELLI, S. B. et al. **Ecologia de empresas: um estudo do ambiente organizacional**. São Paulo: Atlas, 1980.

ANEXOS

ANEXO 01

Correspondência de encaminhamento de pesquisa

COORDENADORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – UFSM/UFSC
PROGRAMA DE EXPANSÃO DO CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
PROJETO MULTINSTITUCIONAL
– TURMA ESPECIAL UFSM –

Santa Maria, 20 de julho de 2000.

Prezado (a) Sr. (a):

Ao cumprimentá-lo, apresento o Sr. Guerino Antonio Tonin, aluno do Mestrado Interinstitucional em Administração UFSM/UFSC, com o objetivo de coletar informações referentes à sua Dissertação de Mestrado Intitulada: *Estratégias Empresariais na Construção Civil Pós-Plano Real Diante das Mudanças de Cenário Econômico, Político e Social*.

Desde já agradeço sua contribuição e colocamo-nos à disposição no momento de conclusão dos dados com vista a que possam auxiliá-lo na administração de sua Empresa.

Contando com sua colaboração, subscrevo-me.

Cordialmente!

Prof. Dr. Milton Luiz Wittmann
Coord. do Curso de Mestrado em Administração

ANEXO 02

Instrumento de coleta de dados

Parte I

Dados de identificação:

1. Há quanto tempo a sua empresa atua no setor da construção civil da Cidade de Santa Maria?
2. Ao longo da tempo, sua empresa privilegiou algum segmento da construção civil? Por quê?
3. Nos dias atuais, a empresa permanece atuando no segmento para a qual foi criada?
4. Qual é a sua formação profissional?
5. Qual é o seu cargo na empresa?
6. Há quanto tempo exerce o referido cargo?
7. Quanto ao porte de sua empresa, como o senhor a classifica em relação aos principais concorrentes?

Parte II

Aspectos estratégicos:

A Medida Provisória(MP), editada em julho de 1994, alterou o sistema político-econômico-social do Brasil. Dentro dessa nova realidade, ressaltar quais foram os reflexos para o setor da construção civil de Santa Maria e como a sua empresa reagiu a essa nova realidade ambiental?

8. Qual o paralelo que o senhor faz entre os períodos anterior e posterior à edição do Plano Real para a definição estratégica de sua empresa? Quais foram as principais ações estratégicas adotadas em sua empresa a partir do referido Plano Econômico?
9. Dos fatores apresentados na sequência, quais foram incentivados a partir da edição do Plano Real? Por quê?
10. Em relação aos custos e despesas gerais de administração de produção: Quais as medidas estratégicas adotadas? Por quê?
11. Em relação aos fornecedores: Quais as medidas estratégicas adotadas? Por quê?
12. Em relação às edificações em andamento à época: Quais as ações ou medidas estratégicas adotadas? Por quê?

13. Em relação ao lançamento de novas edificações na época: Quais as ações ou medidas estratégicas adotadas? Por quê?
14. Em relação ao direcionamento de novos lançamentos para uma determinada camada econômica da sociedade : Quais as ações ou medidas estratégicas adotadas? Por quê?
15. Em relação à estruturação administrativa da empresa: Quais as ações ou medidas ou medidas estratégicas adotadas? Por quê?
16. Em relação ao dimensionamento financeiro da empresa: Quais as ações ou medidas estratégicas adotadas? Por quê?
17. Em relação ao sistema financeiro das edificações: Quais as ações ou medidas estratégicas adotadas? Por quê?
18. Em relação à divulgação, à publicidade empresarial: Quais as medidas estratégicas adotadas? Por quê?
19. Em relação aos concorrentes: quais as ações ou medidas estratégicas adotadas? Por quê?
20. Em relação as desenvolvimento de novos padrões gerenciais e operacionais de administração: Quais as ações ou medidas estratégicas adotadas? Por quê?

Parte III

Aspectos ambientais: Político, Econômico e Social decorrentes da edição do Plano Real, especialmente referentes ao ambiente municipal (Cidade de Santa Maria).

21. Quais foram os principais políticos decorrentes do Plano Real que influenciaram as ações estratégicas em sua empresa? Por quê?
22. Quais foram os principais fatores econômicos do Plano Real que influenciaram as estratégias em sua empresa? Por quê?
23. Quais foram os principais fatores sociais decorrentes do Plano Real que influenciaram as ações estratégicas em sua empresa? Por quê?
24. Descreva outras ações estratégicas que foram adotadas em sua empresa, ressaltandp os porquês?

ANEXO 03

Dados sócio-econômicos

DADOS SÓCIO- ECONÔMICOS(1990/99)

Indicadores	CUB - R\$	Evol.o % CUB	Inflação	Juros Invest.	% PIB	Deficit Fiscal	Deficit em C. Cor	Demprego	Prod.	Produtiv.	Evol. Real do PIB
ano											
1990	40.301,09		1.476,71	-20,50	20,20	-1,30	1,10	4,30	102,40	96,00	-4,3
1991	213.594,53	429,99	480,23	9,80	18,10	-1,30	1,20	4,80	100,00	104,60	1
1992	2.512.304,39	1.076,21	1.157,54	31,10	18,40	2,20	-0,90	5,80	95,90	106,80	-5,5
1993	58.898,99	2.244,43	2.708,17	12,50	19,30	-0,20	0,80	5,30	103,70	115,30	4,9
1994	279,82	1.206,48	1.093,89	24,60	20,70	-1,30	0,90	5,10	111,80	126,70	5,8
1995	359,23	28,39	14,78	33,40	20,50	4,90	2,80	4,60	113,70	130,30	4,2
1996	400,86	11,60	9,34	16,50	19,30	3,70	3,40	5,40	115,00	140,90	2,7
1997	427,53	6,65	7,48	12,20	19,90	4,30	4,40	5,70	119,10	151,70	3,6
1998	447,48	4,65	1,7	27,30	19,90	7,50	4,60	7,60	115,20	160,20	-0,1
1999	482,01	7,72	19,98	5,00	19,80	3,90	4,50	7,60	113,30	171,60	-0,8

Fonte: Conjuntura econômica / SINDUSCON-SM (RS) / Revista Exame - melhores e maiores 2000

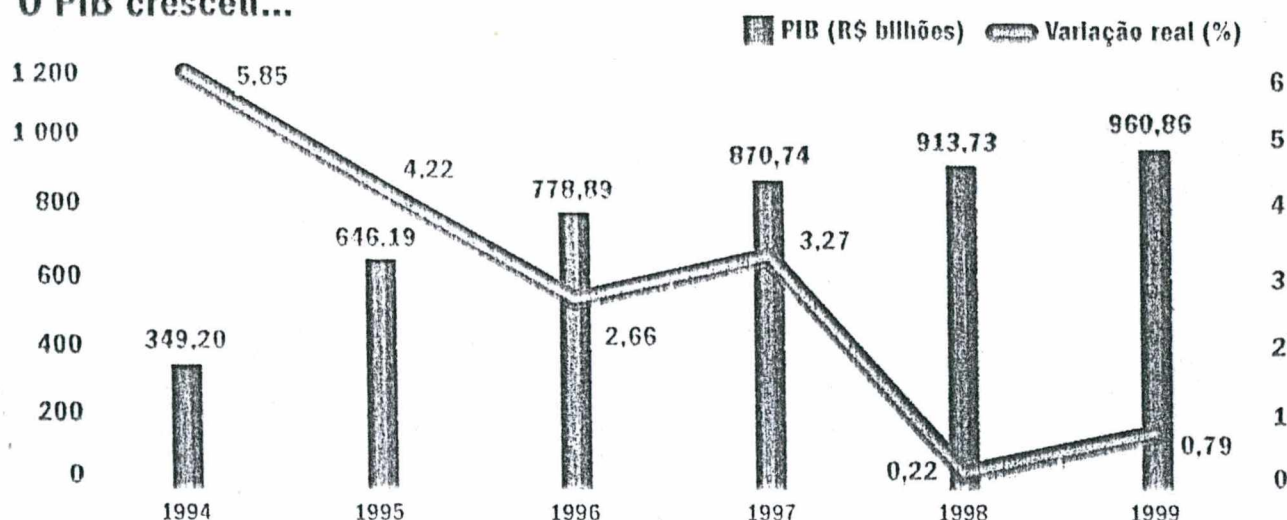
ANEXO 04

Evolução do PIB e da Renda per Cápita (1994/99)

PAÍS DE CONTRASTES

O produto interno bruto (PIB) brasileiro foi de 960,8 bilhões de reais em 1999. Descontada a inflação, a economia do país cresceu 0,79% em termos reais no ano passado. O crescimento, porém, foi menor que o aumento populacional no período. O resultado é que a renda per capita diminuiu 0,54%, situando-se em 5 860 reais. Ainda assim, o desempenho foi melhor que o de 1998.

O PIB cresceu...



...mas a renda diminuiu

